

Volný list

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Ekonomika neziskových organizací
Economy of Non-Profit Organizations

Student: Kateřina Šindlerová
Vedoucí bakalářské práce: Ing. Helena Škrlová

Ostrava 2010

Zadání bakalářské práce

Prohlášení

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.“

.....

Kateřina Šindlerová

7. 5. 2010

Obsah

1	Úvod.....	7
2	Teoreticko-metodická východiska.....	9
2.1	Fundraisingové aktivity.....	9
2.1.1	Fundraising v místních podmínkách.....	9
2.1.2	Techniky fundraisingu na místní úrovni.....	14
2.2	Kroky k vytvoření úspěšné neziskové organizace.....	20
2.2.1	Založení organizace – 1. schod.....	20
2.2.2	Strategie dlouhodobé udržitelnosti – 2. schod.....	21
2.2.3	Způsobilosti – jak – 3. schod.....	25
2.2.3.1	PR – Vztahy s veřejností (Public relations).....	26
2.2.3.2	Fundraising.....	28
2.2.3.3	Marketing.....	28
2.2.3.4	Ekonomika a finanční řízení.....	29
2.2.3.5	Vedení a řízení lidí.....	29
2.2.4	Rozvoj – 4. schod.....	31
2.2.4.1	Volba strategie rozvoje organizace.....	32
2.2.4.2	Posilování značky a image organizace.....	32
2.2.4.3	Lobbing.....	32
2.2.4.4	Rozvoj lidí.....	33
2.2.4.5	Nové zdroje a příležitosti.....	33
2.2.4.6	Nové trendy.....	34
2.3	Charakteristika nadace.....	34
3	Charakteristika organizace.....	36
3.1	Historie.....	36
3.2	Vedení účetnictví.....	39
4	Praktická část.....	40
4.1	O společnosti Dalkia Česká republika, a.s.	40
4.2	Žádost o grant společnosti Dalkia Česká republika, a.s.	41
5	Závěr.....	57
	Seznam použité literatury.....	59

Seznam zkratek.....	60
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce.....	61
Seznam příloh.....	62
Jednotlivé přílohy.....	63

1 Úvod

V úvodu chci zmínit myšlenku, která mě při zpracování práce napadla. Lidé pracující v neziskovém sektoru by měli být nejen zodpovědní k těm, co neziskové aktivity hradí z důvodu hospodárnosti vynakládaných prostředků, ale také k těm co je využívají, protože neziskové organizace chtějí nabízet jen kvalitní výkony. Téma s názvem Ekonomika neziskových organizací jsem si vybrala jednak proto, že moje praxe probíhala v neziskové organizaci Charita Hranice, ale také z důvodu, že se mi tato problematika zdála velice zajímavá ke zpracování mé bakalářské práce. Dozvěděla jsem se o dalších mě neznámých způsobech, jak neziskové organizace získávají nové sponzory a nové zdroje financování.

Bakalářská práce zahrnuje problematiku získávání finančních prostředků od veřejnosti k finanční podpoře projektů neziskových organizací. Dále se zabývám založením a následným vedením neziskové organizace, definicí slova nadace a v neposlední řadě také žádostí o grant nadace společnosti Dalkia Česká republika, a.s. Součástí mé práce je také charakteristika organizace Charita Hranice.

Jedním z cílů je poukázat na činnosti organizací, které se pohybují v neziskovém sektoru, a také uskutečnění grantu pro organizaci, v níž jsem vykonávala praxi. Pomoci neziskovým organizacím odhalit chyby, které v současné práci dělají a těm kteří chtějí vytvořit nové organizace neziskového charakteru, aby se těmto chybám vyhnuli, je také mým dalším cílem. Hlavním cílem však zůstává vypracovat žádost o grant, která bude úspěšná a pomůže tak získat Charitě Hranice co možná nejvíce finančních prostředků pro projekt Azylový dům pro matky s dětmi.

V následující kapitole číslo dvě Teoreticko-metodická východiska se zabývám fundraisingovými aktivitami, které zahrnují fundraising v místních podmínkách a techniky fundraisingu na místní úrovni. Také zahrnuje jednotlivé kroky, které je nutno udělat k vytvoření, fungování, přežití a k rozvíjení neziskové organizace, které se bude dařit. Kroky zahrnují založení, strategii pro dlouhodobé udržení na trhu, způsobilosti a rozvoj. Na konci této kapitoly vymezuji pojem nadace. Náplní třetí kapitoly je charakteristika Charity Hranice, kde jsem vykonávala praxi. Vymezuji její činnosti, projekty, historii a vedení jejího

účetnictví, které probíhá prostřednictvím programu VEMA. A nakonec čtvrtá kapitola s názvem Praktická část. Zde se zabývám představením, co je hlavní náplní mé práce, a to vytvoření žádosti o grant ve výši 200 000,00 Kč od nadace Dalkia, kterou zřídila již zmíněná společnost Dalkia Česká republika, a.s. V další části této kapitoly je uvedená charakteristika společnosti Dalkia Česká republika a za ní následuje samotná žádost, kterou nezisková organizace Charita Hranice použije. V žádosti jsem uvedla tabulky, které vymezují finanční hodnocení za první tři roky provozu projektu Azylový dům pro matky s dětmi, tržby za vlastní výkony a služby, dále potřeby a zdroje krytí potřeb spojené s realizací projektu a nakonec v rámci projektu sestavený návrh rozpočtu.

Postup k vytvoření mé práce byl následující. Nejdříve jsem si zvolila dané téma, které nebylo těžké určit. Protože téma má být spjaté s praxí, kterou jsem dělala v neziskové organizaci a studuji obor s názvem Ekonomika podniku, proto mě hned napadl název práce Ekonomika neziskových organizací. Pak následovalo získání potřebné literatury nejen v rámci psaní, ale i zadání bakalářské práce. Navštěvovala jsem pravidelně v rámci praktické části Charitu Hranice, od které jsem průběžně čerpala potřebné materiály.

2 Teoreticko-metodická východiska

Zde uvádím něco o způsobech získávání peněz od veřejnosti pro ty, co je potřebují. První způsob se zaměřuje na získávání peněz formou fundraisingové aktivity, druhý způsob je zaměřen na logické kroky, které jsou nutné k tomu, aby organizace vznikla, fungovala, přežila a rozvíjela se. Druhý způsob je tedy podstatně široký, protože ukazuje na postupný vznik úspěšné neziskové organizace, tedy i na to, jak úspěšně získávat od veřejnosti peníze pro pomoc druhým.

2.1 Fundraisingové aktivity

„Fundraising je profesionální, cílená, organizačně i časově promyšlená aktivita zaměřená na vyhledávání sponzorů a získávání finančních prostředků na podporu veřejně prospěšné či dobročinné činnosti. Získávání finančních prostředků je složitý proces zapojování veřejnosti do projektu, který reaguje na lidské potřeby a je hoden finanční podpory“, jak tvrdí Poláčková (2005, str. 10).

Mezi fundraisingové aktivity patří fundraising v místních podmínkách a techniky fundraisingu na místní úrovni. Tyto aktivity dále podrobněji popisují v následujících podkapitolách.

2.1.1 Fundraising v místních podmínkách

Představuje všeobecně platné zásady organizování fundraisingových akcí, které ve větší či menší míře platí v každém případě. Zvyšování finančních prostředků na realizaci veřejně prospěšných aktivit a cílů se však věnuje jen malá skupina lidí. Jsou to např. jedinci pracující v nejrozumnějších neziskových a nevládních organizacích, ředitelé škol, kteří se zoufale snaží zvrátit špatnou finanční situaci ve veřejném školství, pracovníci sociálních institucí, kde každý, i malý finanční příspěvek může sehrát velkou roli. Ze scény se téměř vytratily fondy,

které sloužily organizacím menší a střední velikosti, vytvářejícím aktivity zejména na místní úrovni. Na jejich místo nastupuje především možnost žádat o finanční dotaci z nejrůznějších eurofondů. Z toho vyplývá, že vznikají organizace dvojího typu. Organizace pro které přichází doba tvrdé profesionalizace a rozšiřování aktivit a organizace pro které nastupuje období, kdy budou nuceny realizovat své aktivity, budou-li v nich chtít pokračovat, na čistě dobrovolnické bázi. V mé práci se zaměřím pouze na druhý typ organizací, který chce pořádat rozsahem malé, ale významem obrovské a nesmírně důležité aktivity bez toho, aby získal peníze z nějakého veřejného fondu nebo od štedrého sponzora. Náměty jsou určeny hlavně organizacím využívajícím práci dobrovolníků a dobrovolnickým iniciativám, jež své nedostatky v oblasti projektového managementu snadno překonají svým nadšením a přesvědčením o správnosti svého působení. Navrhované činnosti nedoporučujeme novým, nikomu neznámým organizacím a skupinám. Ty je mohou uspořádat s již zavedenými sdruženími anebo je připravit bez fundraisingového cíle tzn. bez vybírání peněz. Realizace činností je v našich podmínkách velice omezená, třeba kvůli špatné finanční situaci mnoha lidí či neochotě veřejnosti zapojovat se do podobných aktivit. Častokrát zapomínáme i na další významný fakt, že lidé obecně mají zájem podporovat veřejně prospěšné cíle, neznají ale možnosti jak pomoci a jsou přesvědčeni, že částky, jimiž je mohou podpořit, musí být jen vysoké. V současnosti se u nás do dobrovolnických aktivit aktivně zapojuje přibližně 19 % populace. To značí, že téměř každý pátý člověk má nějakou zkušenost s dobročinností¹⁾.

Organizování fundraisingové akce, která přinese finanční efekt, není jednoduché a vyžaduje mnoho času i energie. Na druhé straně není ani tak složité, jak by se mohlo zdát. Smíříme-li se s faktem, že naplánovaná akce nebo činnost bude vyžadovat více energie, času a úsilí, než jsme očekávali, jsme připraveni začít podobné aktivity realizovat. Při organizování můžeme požádat o pomoc profesionální tým odborníků, ale i skupinu nadšených dobrovolníků. Další možností je připravit vše svépomocí, což je v našich podmínkách asi nejběžnější.

Personální zabezpečení přináší jisté výhody, ale i ohrožení a omezení. Rozhodneme-li se pro svépomocné řešení, nemusíme práci po nikom kontrolovat, protože ji uděláme sami. Nevýhodou zde může být vyčerpání organizátorů tak, že nebudou mít dostatek sil pro běžnou činnost organizace. Další nevýhodou představuje fakt, že něčí přítomnost může přinést do realizace další rozměr, o který se okrádáme. Naproti tomu profesionálům jednoduše zadáte

¹⁾ POLAČKOVÁ, Z. *Fundraisingové aktivity : Jak získat finanční prostředky od místní komunity*. 1. vyd. Praha : Portál, 2005. 120 s. ISBN 80-7178-694-2.

úkol a čekáte, jaký výkon „dodavatel“ podá. Zde je nevýhodou, že služba, kterou nám poskytne profesionální skupina, není levná a může spotřebovat velkou část získaných peněz. Pro profesionály to bude vždy jen zakázka za kterou dostanou zaplacené. Akce pravděpodobně bude zorganizována profesionálněji, než kdybyste ji připravovali se svými kolegy, ale s velkou pravděpodobností jí bude chybět duch, který jí umí dát jen ti, kteří bezvýhradně věří významu poslání a činnosti organizace. U dobrovolníku je situace jiná. Potřebují pravidelnou pomoc, mnoho trpělivosti a školení, pozitivní vzor a pocit podpory. Námaha však bývá vyvážena nadšením, jímž dobrovolníci disponují a dokážou přenést do své práce. Možnost založit více týmů, které mohou pracovat nezávisle na sobě, je další výhoda, kterou zapojení dobrovolníků do aktivit spojených se získáváním finančních zdrojů přináší. Z těchto důvodů je spolupráce s týmem dobrovolníků považována za nejvhodnější. Pro založení fundraisingové skupiny dobrovolníků je potřeba v první řadě vyhledat lidi, kteří jsou ochotni věnovat svůj čas a energii k získávání peněz pro činnost organizace. Najít vedoucího skupiny, který bude akceptovat pravidla organizace a pro ostatní členy skupiny bude neformální autoritou. Formálně založit skupinu, tedy jasně definovat pravidla, která budou udávat její zásady, a to vztah týmu k organizaci, kompetence jednotlivých členů týmu a podobně. Dále je potřeba pomoci identifikovat nejvhodnější činnosti pro získávání finančních zdrojů a definovat dlouhodobou strategii těchto aktivit. V poslední řadě je důležité podporovat skupinu v jejím úsilí a poskytovat další konzultace a pomoc. Také je nutné zvolit lídra skupiny, který bude časem plnit funkci prostředníka mezi organizací a ostatními členy skupiny. Lídr fundraisingové skupiny by měl mít dobré organizační schopnosti. Měl by umět dokázat rozdělit práci rovnoměrně mezi jednotlivé členy skupiny a dbát, aby plnění úloh probíhalo bez prodlev. Také by měl být důkladný, nezapomenout na žádnou drobnost a neměl by být žádným detailem překvapen. Mít přirozenou schopnost vést lidi, motivovat je a efektivně komunikovat s dobrovolníky, kteří pracují v týmu je další požadavek na lídra. Nakonec by měl být schopen odhadnout lidi, rozpoznat a využít jejich schopnosti, odhadnout a pochopit jejich silné i slabé stránky tak, aby sloužily dobré věci. Postupem času, když se podaří získat dostatek lidí, kteří budou pracovat pro naši organizaci jako dobrovolníci, je nutné definovat pro ně jasná pravidla. Je třeba si ale uvědomit, že dobrovolníci budou v přímém kontaktu s veřejností a že i jejich prostřednictvím si lidé budou vytvářet názor o naší organizaci a jejích aktivitách. Čím více skupin se vám podaří založit, tím menší osobní kontakt budete mít s jednotlivými dobrovolníky. Velký počet skupin tedy může vést k ohrožení dobrého jména naší organizace. Je vhodné, jsou-li pravidla ošetřena jakýmsi statutem fundraisingové skupiny, který definuje vztah skupiny a organizace ve všech

oblastech vzájemné spolupráce. Při přípravě skupiny se nesmí zapomenout zasvětit dobrovolníky do poslání naší organizace, pomoci jim pochopit její cíle a detailně poznat aktivity. Dále je důležité skupinu orientovat na pořádání akcí se zaručeným efektem. Měli bychom vyčlenit pro skupinu určitý rozpočet a dát najevo osobní zájem o tým. Důležité je také monitorování vývoje skupiny a v případě potřeby poddat pomocnou ruku. Zabezpečení dostatečného spektra podpůrných studijních materiálů nám také zajistí dobrou přípravu skupiny.

Realizace akce od níž čekáme finanční profit, může být jakkoli rozsáhlá. Neziskové organizace očekávají od cílové skupiny aktivní účast a ochotu finančně podpořit cíle naší organizace. Nelze jen jednoduše vybírat co nejvíce peněz od zúčastněných. Také se samozřejmě očekává, že za darované peníze nezisková organizace něco nabídne. Může to být zážitek, zboží nebo zkušenost, ale zejména pocit jedinečnosti a důležitosti, pocit vděku za jejich peníze a podporu, které jsou pro plnění cílů organizace významné. Od začátku akce by měl být jasně definovaný cíl, kterého chce organizace dosáhnout. Upřesnění cílů pomůže vytvořit charakter a dynamiku celé organizace. Cílem akce může být upozornění na jméno organizace, získání co nejvíce peněz, zaujmutí skupiny vlivných lidí města a podobně.

Účastníci akce jsou zahrnuti do pěti základních skupin. Jedná se o naši organizaci nebo skupinu, publikum, účinkující, sponzory a média. Cílem je zde spojit jednotlivé skupiny, aby pracovaly společně a ve vzájemné harmonii. Pokud se tento cíl naplní, jsme na cestě k úspěchu. Prvním účastníkem je tedy daná organizace, která je pro uskutečnění akce spolu s jejím posláním nejdůležitější. Protože se účinkujícím, sponzorům a médiím líbí posláním dané organizace, často přijímají pozvání od neziskových organizací i přes to, že mají atraktivnější nabídky. Druhým účastníkem je veřejnost neboli lidé z vnějšího okolí. Od veřejnosti se očekává, že zaplatí nejen vstupné, ale i další finanční částku, která může být menšího i většího rozsahu. Třetím typem účastníků akce jsou účinkující. Výběr účastníků podstatně ovlivňuje úspěšnost akce, neboť účastníci mají upoutat a přilákat veřejnost. Čím lepší výběr účastníků vybereme, tím širší bude rozsah publika. Účastníkem může být hudební skupina, známý licitátor, fotbalové mužstvo apod. Sponzoři představují čtvrtý typ účastníků. Zde je potřeba, aby o nabízené produkty sponzora jevil publikum zájem. Je tedy vhodné vybírat sponzory podle daného typu publika, které se může lišit věkem, koníčky, druhem profese apod. Sponzor očekává, že mu za jeho peníze nabídnete reklamu, dobrý pocit nebo služby. Pro sponzora to bude vždycky čistě jen obchod, málokdy dobrý skutek. Posledním typem

účastníků jsou média. Úloha médií spočívá v představení akce pro publikum, sponzory a účinkující. Další důležitou úlohou médií je zpestření akce, tak aby zaujala v podobě určitého neopakovatelného zážitku.

Typy aktivit představují další bod fundraisingu v místních podmínkách. Máme různé typy aktivit, a to např. veřejná sbírka, second hand obchod, hody s různými fundraisingovými hrami a štafeta pro místní školy. Ještě před zvolením typu aktivity je třeba definovat cílovou skupinu, koho chceme oslovit, kdy a proč akci organizovat, zjistit tradici podobných podniků, jaké zdroje máme k organizování akce a nakonec zjistit jaké jsou podmínky pro uskutečnění akce.

Minimalizace rizika akcí je poslední zásada určená pro organizování fundraisingových akcí a aktivit. Detailní plán, dobré rozdělení úloh a efektivní marketing vede k efektivní minimalizaci rizika. Mezi základní úkoly, které riziko v organizaci snižují patří:

- Získat co nejvíce sponzorů – Akce může být úspěšná i když nevyděláme žádné peníze. Tím je myšleno, že když všechny náklady spojené s akcí pokryjí příspěvky od sponzorů.
- Vytvoření organizační rady – Organizační rada vlastně jinými slovy představuje skupinu lidí. Každý člen rady dostane např. za úkol prodat deset vstupenek na ples. Skupina má např. třicet lidí. Z toho vyplývá, že pokud každý splní svůj úkol, máme zajištěnou účast třiceti lidí a nemusíme se bát o účast malou.
- Snižovat náklady akce – Můžeme několika způsoby, a to vyjednáváním o ceně prostorů, požádáním účinkujících, aby se zapojili bez nároku na honorář, vypůjčením potřebných rekvizit, získáním materiálu darem či od sponzorů apod.
- Věnovat se propagaci – Dobrá propagace vede k velkému úspěchu. Velmi výhodné je uzavřít dohodu o mediálním partnerství.
- Zaangažování celebrit – Zvýší kredit a následně i návštěvnost akce. Celebrity můžeme využít jako prodejce tombolových lístků, uvaděče, číšníky apod.

- Jednotlivé akce chápat jako přípravu dalších – Můžeme navázat na úspěch každé vydařené akce. Měli bychom si vytvářet adresáře lidí, které pozveme na další námi organizovanou akci. Štědřejším lidem můžeme také nabídnout čestné členství v organizaci, které se po jeho „vypršení“ bude moci obnovit za běžný členský příspěvek. Dobrým nápadem je také uskutečnit „den otevřených dveří“, během něhož se lidé osobně seznámí se zaměstnanci organizace, klienty, dobrovolníky, ale také poznají atmosféru organizace.
- Snažit se získat „extra“ příjmy – Zde patří aktivity, které jsou pro lidi zábavou a pro naši organizaci představují zdroj tzv. extra příjmů. Jedná se o aktivity typu rozličných závodů, her zručnosti, tomboly, sázky a další.

2.1.2 Techniky fundraisingu na místní úrovni

Tyto techniky je vhodnější využívat u organizací než u neformálních skupin. Mezi nejznámější fundraisingové techniky patří veřejná sbírka, přímé oslovování poštou, inzerce, členské příspěvky, dotovaná akce, prodej, zapojení dětí, mládeže, škol a závět²⁾.

Veřejná sbírka je poměrně častý způsob získávání finančních prostředků v místní komunitě. Sbírka se může uskutečnit ve třech způsobech. První způsob představuje návštěvy domácností dobrovolníky. Je důležité si zvolit správnou lokalitu. Za správnou lokalitu se považuje taková, ve které se nevyskytují žádné další veřejné sbírky a je dobrá přístupnost do domácností atd. Další klíč k úspěchu představují samotní dobrovolníci. Jelikož představují svým vystupováním organizaci a pokud si je lidé oblíbí, oblíbí si i organizaci. Musí být schopni poskytnout lidem informace ohledně poslání, cílů, aktivit, managementu a především sbírky. Je běžné, že dobrovolníci chodí do domácností dvakrát. Při první návštěvě předají potenciálním dárcům informační materiály o organizaci a sbírce. Dobrovolníci také sdělí, kdy si pro materiály přijdou zpět. U druhé návštěvy mají lidé možnost darovat určitou finanční částku, popřípadě jen vrátí zapůjčené materiály. Tato možnost je mnohem efektivnější než vybírání peněz, kdy probíhá jen jedna návštěva a lidé nemají možnost se rozhodnout, zda přispějí na sbírku nebo ne. Druhý způsob uskutečnění veřejné sbírky je oslovování lidí na ulici. Zaručený úspěch nám opět zajistí správný výběr lokality, dobrovolníků, ale i načasování

²⁾ POLAČKOVÁ, Z. *Fundraisingové aktivity : Jak získat finanční prostředky od místní komunity*. 1. vyd. Praha : Portál, 2005. 120 s. ISBN 80-7178-694-2.

sbírky. Úspěch zaručuje, když se sbírka uskuteční hned po vzniklé události např. může jít o sbírku pro pomoc lidem, kteří byli postiženi zemětřesením, povodněmi nebo požárem. Vzbuzuje to soucit i u lidí, kteří by jinak na sbírku, která by nebyla aktuální, nepřispěli. Místa jako vhod obchodního centra, hlavní ulice nebo sportovní stadion v době fotbalového zápasu jsou považována za velmi vhodná místa z důvodu velké kapacity lidí. Dobrovolníci mají tedy šanci získat velkou sumu peněz na danou sbírku a jejich motivace tímto stoupá a jsou i víc nadšení. Jejich nadšení je důležité, neboť se přenáší na potenciální dárce. Nadšení dobrovolníku nejednou přesvědčilo i ty, kteří přispět zpočátku nechtěli. Poslední způsob je sbírka prostřednictvím pokladniček. U tohoto typu sbírky bývá výtěžek nejnižší. Je to z důvodu, že lidé mají pocit, že je pokladnička umístěná na určitých místech přímo osobně neoslovuje. Vhodné místa pro pokladničky jsou blízko pokladem neboli míst, kde lidé často platí. Je to z důvodu, že mají v ruce peněženku popřípadě hrst vrácených drobných, a to vede většinu k impulsu poskytnout na sbírku aspoň menší finanční podporu. Dobrovolníci také mohou umístit pokladničky ve svých bytech, když pořádají oslavu a očekávají velkou návštěvnost svých známých, ale také v práci při firemní oslavě.

Přímé oslovování poštou je jedním z nejsilnějších a nejběžnějších nástrojů komunikace. Tato technika patří k nejdražším, ale pokud v organizaci funguje dobrý management, programové budování adresáře a jeho rozvíjení, může zajistit podniku pravidelný příjem peněz, který se právě kvůli své pravidelnosti považuje za velmi cenný. Neefektivnější je oslovovat osoby, kteří už někdy přišli do kontaktu s naší organizací. Úspěch se zde zaručuje procentem úspěšnosti, které se pohybuje v rozsahu 7-30 %. Při náhodném oslovování lidí je procento úspěšnosti nižší. Jeho rozmezí závisí na načasování. Pokud oslovujeme skupinu lidí, kdy je výzva aktuální, procento úspěšnosti se pohybuje mezi 4-5 %. Obvykle se pohybuje mezi 0,5-2 %. Výzvou můžeme chápat např. odstranění následků katastrofy, jakou je zemětřesení či povodně. Další typ lidí, které lze oslovit, jsou ti, kteří sice nepřišli do kontaktu s naší organizací, ale projevují zájem o organizace podobně zaměřené. Zde se musí provést dohoda s partnerskou organizací a až pak můžeme skupinu příjemců oslovit. Partnerská organizace nám poskytne seznam svých lidí a tak získáváme nové příjemce. Úspěšnost se pohybuje mezi 2,5-10 %. U techniky přímého oslovování poštou je důležitý i obsah dopisu a načasování. Správný obsah a forma jsou polovinou úspěchu, druhou polovinu zajišťuje oslovení správných lidí. Když problém zdokumentujeme i vizuálně, čtenář bude mít jasnější představu o tom, že i malou částkou pomůže. Nesmí se zapomenout v dopise jasně vyslovit žádost. Dopis také informuje o účelu, na co peníze půjdou a o očekávané částce, kterou od jednotlivce

očekáváme. Jak už jsem uvedla, načasování je nejlepší, když je situace neboli výzva aktuální. Málo příznivé bývají období dovolených či placení daní, kdy lidé mají větší výdaje než v období jiných. Paradoxem jsou Vánoce, kdy lidé mají velké výdaje na dárky, ale i přes to jsou ochotni dát peníze. O Vánocích mají totiž lidé potřebu šířit kolem sebe dobro.

Inzerce se využívá především při živelných pohromách nebo velkém neštěstí, jednoduše řečeno při krizových situacích. Opět je zde důležité načasování. Inzerát by měl oslovit veřejnost ve chvíli, kdy je krizová situace aktuální a lidé mají potřebu pomoci. Neboť každým dnem slábne síla výzvy. Výběr vhodného média také ovlivňuje úspěšnost inzerce. Inzerát může být umístěn po článku, který se zabývá stejným nebo podobným tématem nebo po vysílání, které souvisí s problémem dané cílové skupiny. Je důležité, aby obsah inzerce byl v souladu s obsahem média, a to např. časopisu nebo novin. Pokud chceme podpořit výhradně místní aktivitu, jakou může být např. podpora knihovny v obci, měli bychom inzerát uvést nejlépe v místních novinách. Inzerát je charakterizován výstižností a stručností. Čím kratší, tím levnější. Cena mediálního prostoru, který je s inzerátem spojen, je v současné době velice vysoká. Formou inzerátu žádáme veřejnost třemi způsoby o finanční podporu, a to buď přímo, nepřímo nebo prostřednictvím tzv. dlouhodobé perspektivy. Přímá forma inzerátu jasně definuje žádost o finanční pomoc a je zde také uvedeno číslo účtu. Nepřímá forma představuje získávání dobrovolníků, kterým se cíle a poslání organizace líbí. Dobrovolníci požádají o další informace, tak organizace získá nové kontakty do svého adresáře, který se používá při přímém oslovování o finanční prostředky. Dlouhodobou perspektivou se myslí to, že organizace ještě není příliš známá a před samotnou přímou žádostí o peníze je vhodnější, zaměřit se na cíle a poslání organizace. Žádost o přímou finanční podporu přijde na řadu později.

Členské příspěvky představují pravidelný příjem pro organizaci, proto jsou důležité. Databáze členů představuje adresář osob, které jsou ochotni obvykle kladně reagovat při výzvách, kterými organizace získává finanční příspěvky. Členské příspěvky vytváří pro dobrovolníky a veškeré sympatizanty organizace závazek spoluodpovědnosti za naši organizaci. Členství představuje pro člena zapojení se do chodu a řízení organizace. Organizování členské základny vyžaduje vysoký stupeň managementu. Také se soustředí na informování členů, obnovování členství a záznamy členů. Informování členů by mělo být trvalé. Organizace dělají často chybu v tom, že ztrácí zájem o členy. Nestací jen zaslat občas prosbu o pomoc nebo výzvu k obnovení členství, organizace by měla své členy pravidelně a

detailně informovat o všech aktivitách organizace a i o výhodách. Obnovování členství spočívá v prodloužení členství formou zaplacení stanovené výše členského příspěvku. Organizace mohou členství obnovovat pravidelně vždy ve stejné dny v roce např. 1. ledna a 30. června, nebo vždy po určité době od termínu přihlášení např. obnovení po 6-ti měsících po přihlášení. První forma je pro členy méně spravedlivá, neboť se mohou přihlásit do organizace během roku a tudíž platí za kratší období, než kdyby se přihlásili hned na začátku vybírání příspěvků. U druhé formy je doba pro každého člena za příspěvek stejná. Na druhou stranu je ale první forma méně náročná, protože vyžaduje mnohem snadnější administraci, než je u formy druhé. O vypršení členství informujeme dopisem, pokud se nedočkáme zpětné vazby, odesíláme dopis druhý několik týdnů po vypršení členství. Jestli ani poté se člen znovu nepřihlásí o členství, organizace ho vymazává z adresáře členů. Záznamy členů představují zjištěné oblíbené činnosti a zájmy jednotlivých členů organizace. Tyto záznamy nám umožňují lépe využívat členy organizace na činnosti, které jim vyhovují. Tímto se vyvarujeme obtěžování lidí, že je budeme chtít zaměstnat prací, kterou nemají rádi a záznamy zároveň pomáhají k efektivní práci v organizaci.

Dotovaná akce je akce na které se dotují výkony jako např. za každý překonaný kilometr, namalovaný obraz nebo centimetr upletené šály. Účastník dotované akce získává za každou jednotku, v níž se měří výkon, od svých fanoušků finanční obnos, který následně věnuje na předem určené veřejně prospěšné aktivitu. Částka, která se vybírá za jednotku daného výkonu je obvykle velmi malá. Ale po vynásobení počtem celkového výkonu a počtem všech, kteří přispěli, je částka hned o něco zajímavější. Velkou výhodou této aktivity je, že účastník poprosí o podporu své přátelé a rodinu, kteří by jinak akci ignorovali. Ti pak mají pocit, že nepodporují organizaci ale svého přítele či člena rodiny. Další výhoda vyplývá z faktu, že organizace může díky dotované akci zviditelnit plnění svého poslání. Např. organizace pro ochranu přírody může uspořádat dotovanou akci zaměřenou na sběr odpadků.

Prodej různých předmětů a služeb je jedním z nejběžnějších způsobů, jak získávají peníze veřejně prospěšné organizace. Jednu z forem prodeje představuje second hand. Zboží, které se v těchto obchodech nachází, je z větší části získáno od dárců. Second hand zahrnuje velmi rozsáhlou nabídku zboží jako staré oblečení, hračky, domácí potřeby, výrobky zhotovené dobrovolníky popřípadě klienty organizace až po knihy. Charitativní second hand poskytuje většinu oblečení a věcí získaných od dárců nebo dobrovolníků pro humanitární pomoc u nás i v zahraničí. Druhou formou prodeje je katalogový prodej. V katalogích se nabízejí tzv.

etno-výrobky z konkrétních zemí nebo také různé ruční práce např. od žen, které nemají moc možností vybírat si zaměstnání, protože žijí ve venkovských oblastech. Dětský fond Organizace spojených národů UNICEF v angličtině United Nations International Children's Emergency Fund je nejznámějším příkladem katalogového prodeje. UNICEF nabízí katalog, který obsahuje nabídku pohlednic, hrnečků, triček, diářů a mnoho dalších výrobků. Daný produkt je v katalogu slovně popsán, případně je zobrazen na obrázku. Pokud kvalita neodpovídá příslušnému popisu v katalogu, nedošlo k uspokojení potřeby zákazníka a organizace s velkou pravděpodobností o něj přichází. U katalogového prodeje je velmi důležité, aby se v organizaci nacházela dokonalá distribuce katalogu a současně v ní bylo zavedeno efektivní vyřizování objednávek. Třetí formou je prodej vlastních produktů, publikací a jiných aktivit. Tato forma představuje zboží, které si organizace vytváří sama. Jde o plakáty, trička, nálepky, diáře, kalendáře a mnoho dalších produktů. Samozřejmě nemusí jít jen o různé druhy zboží, také zde můžeme zahrnout publikace, tréninkové programy, případně jiné aktivity. Zboží a aktivity přinášejí nejen finanční prostředky z prodeje a za zprostředkované služby, ale také zahrnují určitou propagaci, která je daná tím, že výrobky musí být označeny logem organizace a každá aktivita prezentovaná tímto logem. Polovinu úspěchu nám zaručuje výběr vhodného designu. Dražba představuje čtvrtou formu prodeje. Předmět dražby by měl být zpravidla symbolický a jeho hodnota nemusí být vysoká. Myšlenka se může také dražit, když je napsaná krásným písmem na pěkném papíře, který je ve fólii. I čin se může dražit, jedná se např. o tanec nebo večeři se slavnou osobností. Příležitost při níž dražba probíhá je velmi důležitá, neboť určuje skupinu lidí, která se dražby zúčastní. Pro uskutečnění dražby daná organizace zvolí svého licitátora, který by měl svou výřečností a vystupováním dokázat přesvědčit i ty, kteří o koupi nebo zapojení se do dražby ani neuvažovali. Poslední formou prodeje jsou příležitostné akce. Jedná se o bazary, burzy nebo akce, jež jsou realizovány v rámci určité příležitosti jako vánoční a letní trhy. Společným znakem pro tyto akce je zboží získané od dárců neboli tytéž předměty, které můžeme najít v second handech. Jsou označovány jako malé bazary otevřené jen několik dní v roce. „Fundraisingové aktivity spojené s prodejem rozmanitého zboží nebo produktů mohou působit jako jednoduchá cesta k získání velkého finančního obnosu. Pravda je ovšem někde jinde. Zpravidla jde o velkou dřinu s nezaručeným ziskem a vyčerpáním spousty energie, mnohdy i peněz. Je proto zapotřebí být mimořádně realistický, aby vaše očekávání nepřinesla víc zklamání než radosti a uspokojení“, jak tvrdí Poláčková (2005, str. 38).

Získávání peněz **zapojením dětí, mládeže a škol**. Pokud chceme organizovat fundraisingové aktivity se zapojením dětí a mládeže, měli bychom se zaměřit na školu, která představuje místo, kde se nejčastěji sdružují. Neboli představuje nejefektivnější místo, kde lze tuto cílovou skupinu hledat. Získání finančních prostředků je zde až druhořadým cílem. Prioritním cílem je snaha, aby děti a mládež pochopily význam a smysl dané neziskové organizace. Děti a mládež představují pro organizaci budoucí potenciální dárce, zároveň mají schopnost ovlivnit své rodiče a okolí, díky tomu organizace získává další příznivce. Navíc nám místo peněz nabízí spíše čas a dovednosti, čehož si veřejně prospěšná organizace cení. Podpora ředitele školy nebo školní rady je důležitá pro svolení s dětmi pracovat. Je dobré, pokud si organizace připraví prezentaci své organizace, cílů a aktivit během vyučování. Cílem prezentace je, aby se děti více dozvěděli o problému, který řešíme - o chudobě, zdraví, o životním prostředí nebo o postižených. Ideální je spojit obsah prezentace s učivem. Např. environmentální organizace může navázat na učivo zeměpisu nebo přírodopisu, organizace pro ochranu zvířat může navázat na přírodopis. Po prezentaci následuje výzva, že se mohou zapojit do činnosti organizace pomáháním získávat peníze na řešení daných problémů organizace. Mladším dětem navrhneme činnosti, jak by mohli pomoci. Naopak u starších dětí nebo studentů můžeme očekávat, že přinesou i vlastní návrhy. Prodejní trhy dětských výrobků, sběr odpadu, závody, soutěže, hry, dražby dětských výrobků a maleb, dotované akce, karneval, diskotéka patří mezi nejběžnější aktivity, které mohou děti ve spolupráci s rodiči, studenty nebo celé školy uskutečnit³⁾.

Závět' představuje rozhodnutí člověka, co se stane s majetkem po jeho smrti. Každá společnost má různé tradice a vytváří rozdílnou legislativu, která téma dědictví zahrnuje. Většina lidí zanechává svůj majetek své nejbližší rodině. Jsou však i jedinci, kteří zanechají část svého majetku rodině a zbylou část majetku zanechají ve prospěch nějakých ušlechtilých cílů. U jedinců, kteří nemají rodinu, je běžné, že svůj majetek věnují charitě či jiné veřejně prospěšné organizaci. Existuje řada důvodů, proč lidé zanechávají svůj majetek neziskovým organizacím. Některé rodiny jsou tak dobře zaopatřeny, že nepotřebují zdědit další peníze, popřípadě majetek. Někteří chtějí pomoci vytvořit lepší svět pro další generaci nebo udělat dobrý skutek, který je už nic nestojí. V naší zemi není běžné zahrnout neziskovou organizaci do závěti. Naopak v USA je to každodenní realitou. A řada nadací v USA existuje právě jen díky závěti svých sponzorů. V zahraničí jsou oslovovány tři hlavní cílové skupiny

³⁾ POLAČKOVÁ, Z. *Fundraisingové aktivity : Jak získat finanční prostředky od místní komunity*. 1. vyd. Praha : Portál, 2005. 120 s. ISBN 80-7178-694-2.

potenciálních dárců. První skupina zahrnuje ty, co už nějakým způsobem přišli do styku s naší organizací a chápou její poslání a cíle. Do druhé skupiny se řadí široká veřejnost. Poslední třetí skupina představuje notáře a poradce, kteří jsou vyhledáváni lidmi, jež mají zájem sepsat poslední vůli. Organizace u závěti nesmí vyvolávat dojem, že má zájem, aby dotyčný člověk zemřel a mohla tak zdědit příslušný majetek, proto by měla postupovat velmi citlivě, aby tento dojem nevznikl.

2.2 Kroky k vytvoření úspěšné neziskové organizace

Neboli kroky k tomu jak „dobro“ dělat dobře. Aby nezisková organizace úspěšně konkurovala na trhu aktivit i zdrojů, je třeba získat a uplatnit určité dovednosti. Ke zdravému rozvoji a životu neziskové organizace jsou potřeba znalosti, zkušenosti. Důležitá je i schopnost učit se novým věcem. Zákony komunikace, pochopení fungování trhu a konkurence jsou také nezbytné k dosažení úspěchu dané organizace.

„Když Noe stavěl archu, ještě nepršelo“, jak tvrdí Medlíková a Šedivý (2009, str. 17). Tzn. začít jednat dřív, než nás problém zasáhne, tak jak to udělal Noe. Díky tomu zachránil život a stejně tak se může zachránit i organizace. Zkoumáním trhu a poučením se z předchozích nezdarů můžeme problémy odstranit, nebo je alespoň předvídat, tak abychom na ně včas zareagovali.

V praxi existují čtyři schody k prosperující neziskové organizaci. Schod číslo jedna vymezuje založení organizace neboli východiska a základy, schod číslo dvě obsahuje strategie dlouhodobé udržitelnosti, schod číslo tři zahrnuje způsobilosti – jak dosáhnout úspěchu a poslední čtvrtý schod se zabývá rozvojem. Je důležitý chod všech čtyř schodů, aby se organizace udržela na trhu.

2.2.1 Založení organizace – 1. schod

„Většina problémů, které jsme schopni přesně definovat, je už částečně vyřešena,“ jak tvrdí Medlíková a Šedivý (2009, str. 21). Tato moudrost vyplývá z toho, že když dáme problému

jméno, jsme schopni ho definovat a je částečně vyřešen. Např. organizace definuje svůj problém jako nedostatek finančních prostředků. Tím, že organizace problém nazvala, spočívá jeho částečné řešení v získání peněžních prostředků od veřejnosti prostřednictvím uskutečnění určité akce.

K založení organizace patří určení **poslání** organizace. Zaměstnanci neziskové organizace a veřejnost ho musí chápat, aby ho ve správném duchu rozšiřovali dál. Každé poslání by mělo být stručné, srozumitelné, jednoduché, motivační, mělo by vymezovat jedinečnost organizace a vyjadřovat, co děláme, pro koho a kde. Umožnit každému dítěti vyrůstat v rodině je poslání nadace Terezy Maxové, které představuje příklad funkčního poslání dobře plnící svou roli. „Na tvorbě poslání by se mělo podílet co nejvíce zaměstnanců (v malých neziskových organizacích všichni zaměstnanci), vedení neziskové organizace a zástupci statutárních orgánů. Poslání schvalují statutární orgány“, jak tvrdí Medlíková a Šedivý (2009, str. 23). Poslání předurčuje právní formu organizace.

U **právní formy organizace** se doporučuje investovat a vyhledat právníka a daňového poradce, kteří nám pomohou s výběrem vhodné právní formy organizace vzhledem k aktuální legislativě. Výběr právní formy organizace v budoucnu ovlivňuje především transparentnost organizace, účetní systém organizace, daňové úpravy a výhody, možnosti podnikání formou vedlejší činnosti, dále způsob rozhodování v organizaci, způsob řízení organizace, možnosti vlivu zakladatelů na další fungování organizace a přístup k veřejným a soukromým zdrojům financí. Špatné zvolení právní formy vede k omezování finančních zdrojů, k zabránění dalšího rozvoje organizace a nakonec ke změně právní formy, která je v praxi velmi komplikovaná.

2.2.2 Strategie dlouhodobé udržitelnosti – 2. schod

„Alex Baumann, olympijský vítěz v plavání, kdysi řekl: Nedbáte-li na plánování, plánujete tím svůj krach,“ jak tvrdí Medlíková a Šedivý (2009, str. 27). Tento citát vystihuje to, jak je důležité si věci plánovat. Jen prostřednictvím dobrého plánování, může firma efektivně dosáhnout svých stanovených cílů.

Strategické plánování organizaci pomáhá stanovit, jak je na tom v současnosti a kde chce být v budoucnosti. Strategický plán je výsledek strategického plánování. Pro splnění strategického plánu, který představuje dlouhodobé cíle, je třeba splnit nejdříve krátkodobé cíle organizace. Dříve byl strategický plán sestavený na dobu pěti let, ale v současnosti strategické plánování je v rozmezí dvou až tří let. Průběh strategického plánování vede tzv. facilitátor.

Důležitou roli hrají také **hodnoty**, podle kterých se vytváří firemní kultura a z nich vnímáme image organizace. Pravidla organizace vycházejí právě z jejích hodnot. Podpora a rozvíjení poslání organizace jsou funkce, které by měly hodnoty v dané organizaci zahrnovat. Na hodnotách je závislá veškerá činnost v organizaci. Ovlivňují výběr zaměstnanců, lobbying, řízení a vedení lidí v organizaci, trh, etický kodex, dárce atd. Zaměstnanci by měli hodnoty dobře chápat, aby je mohli správně propagovat na veřejnosti, a také proto aby správně odpovídali na možné otázky potenciálních i současných dárců ohledně problematiky související s hodnotami. Mezi nejčastější hodnoty patří transparentnost, důvěryhodnost a odbornost. Transparentnost se vyznačuje zveřejňováním údajů neziskové organizace prostřednictvím výročních zpráv. Důvěryhodnost vyplývá z toho, že organizace neskrývá svou historii, tradice a spolehlivě plní všechny své závazky. Odbornost je daná poskytováním nejen kvalitních výrobků, ale i služeb. Hodnoty se v praxi měří a vyhodnocují. Např. hodnota důvěryhodnosti se může měřit počtem klientů a návštěv za den, dále počtem sponzorů, dárců apod. Čím větší je jejich počet, tím větší je důvěryhodnost v naší organizaci.

Vize je důležitá pro dlouhodobé udržení neziskové organizace na trhu. Definuje záměry organizace a rozvíjí její poslání.

Odlišnost naší organizace od konkurence, spolupracující organizace, partnerské organizace, od organizace z jiných regionů a od zahraniční organizace vymezuje tzv. **diferenciátor**. Organizace se může odlišovat kvalitou služeb, rozsahem nabídky, přístupem lidí apod. Rozdílnost přivolává dárce a díky ní se o nás budou také lidé zajímat o mnohem více, než kdybychom se ničím neodlišovali.

Určení **cílových skupin a podporovatelů** a následné zjišťování jejich potřeby je také důležité. Pokud bude organizace tyto potřeby pouze předpokládat, nezaručí jí to úspěch, protože jejich potřeby mohou být úplně jiné. Mezi cílové skupiny řadíme přímé klienty,

nepřímé klienty (v podobě např. členů rodiny klienta), také zaměstnance, dobrovolníky a členy statutárních orgánů. Mezi podporovatele také řadíme členy statutárních orgánů, dobrovolníky, dále dárce, sponzory, zakladatele, média, dodavatele služeb, spolupracující domácí i zahraniční subjekty, subjekty veřejné správy, skupiny veřejnosti, které přímo ovlivňuje činnost organizace, management organizace a další zaměstnance⁴⁾.

Skupina se kterou nezisková organizace přichází do kontaktu je **konkurence**. Často si lidé myslí, že v neziskovém sektoru žádná konkurence panovat nemůže. Opak je ale pravdou. V praxi se můžeme přesvědčit při vyhlášení nadačního programu na podporu institucionálního rozvoje nestátních neziskových organizací, že si jsou všechny organizace neziskového charakteru z finanční stránky konkurenty. Konkurence je i mezi organizacemi, které jsou zaměřeny na stejnou nebo podobnou skupinu zákazníků. Zvítězit nad konkurencí můžeme svou jedinečností, transparentností, výjimečností v přístupu ke klientům a podporovatelům, také svou známostí. Pro organizaci je velmi výhodné průběžně sledovat informace o konkurentech v oblasti webových stránek, výročních zpráv, co nabízejí a za jaké ceny a benefičních akcí. Také je důležité získávat informace o tom, se kterými dárci konkurenti spolupracují, jaké realizují projekty, kdo pro ně pracuje atd. Existují dvě strategie neziskové organizace vůči konkurenci. První je, že s konkurencí nebudeme komunikovat, druhá představuje spolupráci s konkurencí. Osobně si myslím, že spolupráce s konkurencí je efektivnější z pohledu pomáhat druhým. Ale věřím i tomu, že jsou situace, kdy je výhodnější s konkurencí nekomunikovat. Např. když mezi ředitelem jedné organizace a ředitelem organizace druhé, tedy mezi konkurenty, panuje nepřátelství vyvolané v osobním životě, které by vedlo ke spolupráci neférové.

Organizace plní své poslání prostřednictvím **produktu**, který nabízí veřejnosti, aby uspokojila jejich potřeby. Produktem neziskové organizace mohou být výrobky i služby. Většinou se stávají produktem služby.

Finance, materiál a lidé patří mezi tři základní **zdroje**, které potřebuje nezisková organizace proto, aby nezankla. Příjmy z prodeje služeb a výrobků, individuální dárce, dobrovolníci, firemní dárce, veřejné zdroje, nadace, nadační fondy a ostatní subjekty jako ambasády, jiné neziskové organizace, obchodní komory, zahraniční organizace představují typy zdrojů, které

⁴⁾ MEDLÍKOVÁ, O.; ŠEDIVÝ, M. *Úspěšná nezisková organizace*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2009. 160 s. ISBN 978-80-247-2707-3.

se dostávají každé neziskové organizaci. „Na logické argumenty spoléhejte při získávání peněz od veřejných zdrojů a firem. U jednotlivců musíte nejprve „otřást“ jejich city, až pak jim dát logické důvody. Nadace jsou někde uprostřed. Ctí pravidla, ale vždy preferují lidskou stránku“, jak tvrdí Medlíková a Šedivý (2009, str. 42). Pro správný chod organizace jsou důležité nejen finanční prostředky, ale i materiální a technické zázemí. Nefinanční podpora je například poskytnutí pronájmu organizaci za zvýhodněnou cenu, bezplatné kopírovací služby, ale také darování bloků, které následně nezisková organizace prodá a získá tak další peníze pro svou činnost. Internet představuje další formu nefinanční podpory prostřednictvím různých bazarů, kde se nabízejí výrobky a vybavení za výhodné ceny nebo zdarma. Nízké náklady na pořízení mají silné krátkodobé zdroje, jejich nevýhodou je, že jsou na krátkou dobu a náhle skončí. Naopak vysoké náklady na pořízení mají dlouhodobě stabilní zdroje a jejich výhodou je, že v delším časovém úseku přinášejí pravidelný příjem. Vícezdrojové financování zajišťuje organizaci dlouhodobou udržitelnost na trhu a zamezuje jejímu zániku. Zastoupení v procentech hraje také důležitou roli. Např. pokud organizace má projekt Evropské unie zahrnující 60 procent, ostatní výnosy 0,05 procenta, členské příspěvky 0,20 procenta, jednotlivce 0,25 procenta, firemní dárce 2 procenta, nadační příspěvky 5 procent, příjmy z vlastní činnosti 11 procent a dotace z veřejných zdrojů 21,5 procenta, je jasné, že po skončení projektu Evropské unie bude mít organizace značné finanční problémy. Existují dvě řešení. První řešení spočívá v tom, že organizace pokryje chybějící finance z ostatních zdrojů. Druhé představuje zásadní omezení činnosti zúžením sortimentu výroby nebo omezením v oblasti poskytování služeb. Druhé řešení je drastičtější, protože firma riskuje ztrátu dárců, zaměstnancům hrozí, že přijdou o práci a další rizika. Na orgánech státní správy jsou velmi závislé organizace zaměřené na sociální oblast, zdraví člověka a volnočasové aktivity. Ostatní organizace jsou závislé na nestátních typech zdrojů. Je velmi důležité vždy plánovat rozložení zdrojů. Organizace tak má přehled, na co jednotlivé zdroje půjdou, což vede k efektivnímu využití zdrojů. V poskytování služeb organizace hraje významnou roli lidský faktor v podobě vizionářů, výkonných pracovníků, řídicích pracovníků a zajišťovatelů zdrojů. Vizionáři zajišťují vznik nových nápadů, výkonní pracovníci se starají o výrobu výrobků a kvalitu poskytovaných služeb. Řídící pracovníci jsou zodpovědní za řízení lidí, financí apod. Zajišťovatelé zdrojů mají na starosti fundraising, marketing a vztahy s veřejností, z anglického public relations dále jen PR. Je důležité, aby v podniku byly zastoupeny všechny čtyři pracovní role. Jedna osoba může zastupovat i více pracovních rolí. Podle množství produktů, které nezisková organizace plánuje, se určí počet dobrovolníků a zaměstnanců. Nezisková organizace má i tzv. externí pracovníky, kterými jsou např. uklízečka, grafik

spolupracující s neziskovou organizací, redaktor dodávající články do časopisů nebo na web, správce sítí a účetní. Jednoduše řečeno externím pracovníkem je každá OSVČ (osoba samostatně výdělečně činná).

Dlouhodobé cíle se realizují roky. Pro dobré naplnění a vyhodnocení cílů se používá efektivní metoda SMART. Každé písmenko této metody vymezuje vlastnost, která by měla být u každého cíle zahrnuta. Cíle by tedy měly být specifické (zadání cílů by mělo být jasné, podrobné a konkrétní), měřitelné (určení kritérií, podle kterých zjistíme, že cíle byly splněny), akceptovatelné (cíle by měly být přijatelné a známé všem pracovníkům), reálné (uskutečnitelné v rámci času a počtu pracovníků) a termínované (vymezené určitým datem, které by mělo být známé všem zaměstnancům). K tomu abychom došli k dlouhodobému cíli, musíme naplánovat určité krátkodobé kroky v podobě krátkodobého plánování a krátkodobých úkolů. Rozhodně by se měla upřednostňovat kvalita před kvantitou, neboli mít raději menší počet cílů, které všechny kvalitně splníme, než velký počet cílů z nichž se dovede do konce stěží jen jeden či dva. Vést děti k osvojování základních bezpečnostních a hygienických návyků je příklad špatného cíle. U cíle chybí měřitelnost a není termínovaný. Cíl by měl správně znít takto: Na konci docházky v mateřské škole si 95 procent dětí osvojí základní bezpečnostní a hygienické návyky. Cíl je specifický, měřitelný, akceptovatelný, reálný a termínovaný.

2.2.3 Způsobilosti – jak – 3. schod

„Kvalita nezná hranic,“ jak tvrdí Medlíková a Šedivý (2009, str. 49). Tímto pořekadlem chci zdůraznit fakt, že organizace by se neměla spokojit s kvalitou výrobků a poskytovaných služeb. Vždy se totiž najde to, co se může časem zlepšit. Např. v chráněných dílnách se vyrábí zdobené svíčky, tím že se začnou vyrábět i zdobené svíčky vonné, vylepšíme kvalitu výrobku. Kvalitu služeb můžeme zlepšit např. jejich kontrolou, když zjistíme, že se někteří ošetřovatelé chovají ke klientům hrubě. Jejich výměnou zajistíme kvalitnější službu.

2.2.3.1 PR – Vztahy s veřejností (Public relations)

Zaměřování se na značku organizace, důvěryhodnost a transparentnost organizace patří mezi hlavní cíle PR. Většinou v organizacích platí, že značka je současně i název organizace. Existuje takzvané interní i externí PR, které nelze oddělovat. Pokud budeme interně pracovat s každým zaměstnancem a dobrovolníkem, povede to k posilování dobrého jména organizace a její značky prostřednictvím dobrého chování našich pracovníků a dobrovolníků navenek neboli externě. Je třeba interně pracovat i na členech statutárních orgánů⁵⁾.

Firemní kulturu organizace tvoří poslání, vize organizace, logo, design (sladění barev a vzhledu kanceláří v organizaci za účelem sjednocení), komunikace firmy (jak se organizace prezentuje na veřejnosti), interní vztahy (konvence tykání, vykání apod.), zvyklosti (systém tradic, historek a hodnot, odměny, sankce atd.) a image organizace (jak působí organizace navenek). Silná firemní kultura zajišťuje organizaci dobrý management a stálost pracovníků. Mezi možné riziko patří i to, že pracovníci o své práci mluví i mimo pracoviště, dochází tak k prolínání pracovního a soukromého času. Další riziko představuje problém pracovníků v přizpůsobování se změnám např. v oblasti zmenšení počtu pracovníků a úpravy oblečení pracovníků. Vedení organizace včetně statutárních orgánů hlídá, aby k těmto rizikům nedocházelo, tím že pro organizaci získávají klíčové lidi neboli opinion leaders. Klíčoví lidé dokáží zvládat krizové situace, které jsou vyvolané určitými změnami v organizaci. Tito lidé vnímají změnu jako výzvu. K nastavování a následnému sdílení pravidel firemní kultury patří i napětí v mezilidských vztazích. Standardy, které jsou pro někoho přijatelné, může jiný považovat za problémové a nevyhovující. Pokud se najdou v organizaci lidé, kteří nesouhlasí s pravidly firemní kultury, nezbyvá nám než jim vysvětlit, proč jsou pravidla taková, jaká jsou. V nejhorší případě, to je v případě, když selže i vysvětlování, organizace dává sankce ve formě osobního vytýkácího pohovoru, odebrání benefitů, finančního postihu a veřejného pokárání na poradě. **Image organizace** představuje pověst a obraz organizace na veřejnosti. Jak organizace vnímá sama sebe, pohled a přání druhých jsou základní složky image každé organizace. Ideální je, pokud si jsou tyto tři složky podobné. Např. organizace vyrábí bezvadné výrobky v chráněných dílnách (svíčky, polštáře, nakládaný hermelín, květináče...), veřejnost ji hodnotí jako poskytovatele kvalitních výrobků a přeje si, aby se neměnila.

⁵⁾ MEDLÍKOVÁ, O.; ŠEDIVÝ, M. *Úspěšná nezisková organizace*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2009. 160 s. ISBN 978-80-247-2707-3.

V dnešní době je velmi důležitý **provoz webových stránek**. Webové stránky slouží k informování o službách, také k účelu oslovení co nejvíce potenciálních dárců. Prostřednictvím stránek můžeme prodat co nejvíce výrobků nebo informovat okolí o vážnosti tématu, které naše organizace řeší. Aby byly stránky efektivní, je důležité si zvolit alespoň jeden z těchto uvedených záměrů. Informace na webových stránkách je důležité aktualizovat.

Existují interní a externí **vydávané tištěné materiály**. Mezi interní patří organizační dokumenty, hlavičkové papíry, smlouvy, vizitky, faktury a objednávky. Do externích dokumentů zahrnujeme především výzkumné zprávy, newslettery, publikace, výroční zprávy a časopisy. Krokem číslo jedna je určit si kolik kusů, jak bude probíhat doručení materiálu a zjištění celkových finančních nákladů. Krok číslo dvě je promyšlení, jak bude daný materiál vypadat. Texty, které jsou zahrnuté v materiálech, by měly projít jazykovou korekturou. U vkládání fotografií je důležité získat povolení ke zveřejnění prostřednictvím písemného souhlasu. V případě, že jde o fotografie dětí a nezpůsobilých občanů, dává písemný souhlas zastupující osoba. Pokud nemají nějaké fotky dostatečnou kvalitu k tisku (jsou příliš rozsáhlé a kvalitní), vhodným řešením je zveřejnit fotky na webové stránce a zasílat náhledy a prokliky ke stažení. Hodně záleží i na vzhledu obálky, protože ta vytváří první dojem. U písma bychom se měli vyhnout častému použití tučného písma, podtrhávání, použití více barev, druhů a velikosti písma. Další rozhodnutí spočívá ve výběru druhu papíru. Také spolupracujeme s grafikem, kterým může být vybraný dobrovolník, organizace ho může i najmout. Zde se doporučuje osobní setkání s grafikem, na kterém mu sdělíme cíle, účel tištěného materiálu, dále mu představíme naši cílovou skupinu. Nakonec mu vysvětlíme, jak chceme, aby připravovaná tiskovina působila. V poslední řadě také spolupracujeme s tiskárnou. Díky této spolupráci organizace získává výhodné podmínky pro tisk. Vzniká určitý časový posun, jelikož tiskárna je v provozu a tudíž je nutné čekat.

V kapitole 2.1.2 Techniky fundraisingu na místní úrovni jsem uvedla příklady **akcí**, které neziskové organizace pořádají. Zaměstnanci by měli být informováni o cílech dané akce, aby se zamezilo případným nedorozuměním. Obsahem akce by měl být její cíl, vymezení silných a slabých stránek a cílové skupiny. Organizátoři akce by měli být připraveni na variantu venkovní a vnitřní pro případ deštivého počasí. Spory, které se během akce mohou objevit, by se měly řešit v soukromí, kde veřejnost nevidí a neslyší. O tématu akce bychom měli vědět dostatek údajů. Je výhodné znát činnost konkurence a provádět srovnání se zahraničím.

Jakákoliv **komunikace s důležitými partnery a subjekty** dotváří značku dané organizace. Vztahy s partnery a dalšími důležitými subjekty rozšíříme pozváním na akci, kterou pořádáme. Je nutné zvažovat, jaké osoby na akci pozveme, protože ne každému by vyhovovala.

Komunikace s médii je královskou disciplínou PR. Prostředníka mezi organizací a veřejností představuje novinář. Úspěšnost v komunikaci s novinářem nám zajistí poskytování informací, které jsou nové, zajímavé, včasné (novinářům poskytnout zprávu ještě v době, kdy je aktuální) a korektní (poskytovat informace, které jsou ověřené). V rozhovoru s novinářem bychom měli být struční, jednodušší a hlavně srozumitelní.

2.2.3.2 Fundraising

Do třetího schodu patří i problematika fundraisingu, kterou jsem podrobně rozepsala v kapitole 2.1 Fundraisingové aktivity. Proto uvádím jen stručný souhrn. Fundraising představuje zajišťování zdrojů, díky kterým organizace dosáhne svých cílů a svého poslání. V překladu slovo fundraising znamená navyšování fondů či zdrojů. Zahrnuje aktivity, které na sebe navazují a jsou potřeba pro zajištění dostatečného množství zdrojů ve formě peněz, zázemí a lidí. Pokud se neziskové organizaci daří, je to i díky dobrému fundraisingovému řízení. Když naučíme zaměstnance myslet fundraisingově, úspěch naší organizace je zaručen.

2.2.3.3 Marketing

Zajišťuje organizaci zisky z prodeje produktů. Marketingovou náplní je také zaměření na produkt a jeho prodej. Dostat produkt za správnou cenu na správné místo a ve správném čase ke správnému klientovi je činností marketingu.

Strategie v marketingu znamená znát konkrétní cílovou skupinu, její potřeby, bydliště a rozsáhlost. Marketing využívá **taktiky** „4 P“ neboli marketingového mixu, která se zaměřuje na volbu vhodného produktu (**p**roduct), vhodné ceny (**p**rice), vhodného místa (**p**lace) a vhodné propagace (**p**romotion). Díky této taktice přesvědčíme cílovou skupinu, aby byla

v kontaktu především s naší organizací. V některých literaturách už se objevuje pojem „5 P“, kde jsou posledním P myšleni lidé (**people**).

Positioning se řadí mezi novější pojmy v oblasti marketingu. V překladu znamená tzv. umísťování. Na positioning působí kvalita služby, cena, způsob distribuce, image apod. Jeho smyslem je najít takovou příležitost k nabídce, která na trhu dosud není. Představuje tu část značky, která odlišuje značku od konkurence a je představována cílové skupině.

Marketingový plán by měl být specifický, měřitelný, akceptovatelný, reálný a termínovaný. Jednoduše řečeno by měl být založený na metodě SMART.

Marketingový výzkum nám pomáhá k tomu, abychom mohli marketing dobře plánovat a řídit. Pokud zaměstnanci marketingově myslí, je organizace úspěšná.

2.2.3.4 Ekonomika a finanční řízení

Organizace neziskového charakteru by měla mít transparentní neboli průhledné hospodaření. Kromě zaměstnanců mají na výkonnost organizace velký vliv i dobrovolníci. Vypracovává se nákladový, ale i zdrojový rozpočet, který zahrnuje typy zdrojů a částky na pokrytí nákladů. Některé zdroje má firma již předem zajištěné, naopak některé zdroje zatím jen předpokládá. Často se stává, že má organizace na začátku roku pokrytou pouze část plánovaných nákladů a zbytek peněz na pokrytí musí sehnat během roku. Vzniká tak velký problém pro fundraisery. Možným řešením je vytvořit pracovní skupinu lidí, kteří se budou zaměřovat pouze na tuto problematiku získání nových zdrojů. Členové správní rady by měli být součástí této pracovní skupiny, protože mají na starost financování organizace.

2.2.3.5 Vedení a řízení lidí

Pracovníků, kteří disponují znalostmi, je víc a víc. Tito pracovníci chtějí být vedeni nikoli řízeni. **Vedení** zahrnuje jednání s pracovníky jako s partnery, výzvy k jejich schopnostem a ukazování jejich dosažených výsledků. Vůdce je člověk, který se ztotožňuje se svou skupinou, je tzv. největší a nejlepší ze skupiny. Také se od něj očekává, že bude jednat

spravedlivě, ohleduplně a spolehlivě. V procesu **řízení** by měl každý řídicí pracovník využít svého vlivu pro efektivnější týmovou spolupráci. Častou chybou v organizaci je, že ředitel slučuje vedení a řízení při výkonu své práce. Je ideální, pokud se správní rada ujme vedení v neziskové organizaci a řízení je v rukou manažera. Manažer řídí jednotlivé oblasti podle organizační struktury, jejíž velikost je závislá na velikosti neziskové organizace.

Personální strategie zahrnuje fakt, že žádná firemní ani organizační činnost by bez lidí nebyla. Plán počtu zaměstnanců, nábor a výběr, adaptační program, zaškolení, pracovní praxe, výkon zaměstnance, změny zařazení a ukončení pracovního poměru jsou všechno kroky pro vymezení životního cyklu zaměstnance. Je dobré tyto kroky realizovat, protože si tak firma zajistí spokojené zaměstnance. Spokojení zaměstnanci dělají svou práci dobře, baví je a okolí to vnímá, což je pozitivní pro naši organizaci. Nábor a výběr zaměstnanců do organizace začíná popisem pracovního místa a vymezením požadavků na vzdělání, věk, praxi, osobnostní předpoklady atd., které je nutné pro výkon dané pracovní pozice splňovat. Název pracovního místa, nadřízení a podřízení pracovníci, popis základních činností, umístění v rámci organizace, cíl pracovního místa, povinnosti a zodpovědnosti, vymezení mzdy patří do popisu pracovního místa⁶⁾. Adaptačním procesem, který také patří do personální strategie, je myšleno začleňování nového pracovníka do týmu, toto začleňování má na starosti mentor nebo garant. Ověřuje se plnění tzv. adaptačního plánu, který se v případě nedostatku upravuje. Adaptační protokol představuje zjištění, jak adaptace proběhla, zahrnuje, jak se cítí nový zaměstnanec zapojen do činnosti organizace, jestli se změnili jeho představy a jaké jsou jeho poznatky o organizaci i jeho práci. Efektivní systém hodnocení pracovníků posiluje jejich loajalitu, přináší zisk manažerovi, zaměstnanci, ale i organizaci jako celku. Odměňování pracovníků nastává ve formě finanční (mzda, prémie), ale i nefinanční (pochvala, povýšení). Motivaci představuje nejenom odměňování penězi, ale také vymalování kanceláře, práce z domova, stravenky, dobré mezilidské vztahy, oslavy výročí, interní zveřejňování nejlepších výsledků, cíl dne nebo týdne (např. ukončení projektu), účast neziskové organizace na soutěžích, pochvaly a ocenění. Některé motivační techniky jsou orientovány na spokojenost pracovníků a další na jejich výkon. U rozvoje a vzdělávání zaměstnanců je důležité si uvědomit, jaké jsou jejich potřeby a cíle rozvoje, jaký je daný stav, kam se mají lidé se svými znalostmi a dovednostmi posunout a v jakém časovém úseku. Změna zařazení zaměstnance představuje výhodu na straně zaměstnance, ale i na straně organizace. Na straně zaměstnance představuje

⁶⁾ MEDLÍKOVÁ, O.; ŠEDIVÝ, M. *Úspěšná nezisková organizace*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2009. 160 s. ISBN 978-80-247-2707-3.

změna motivaci v podobě výzvy jeho schopnostem a na straně organizace je výhodou ušetření času a nákladů na výběrové řízení a zaškolení nových lidí. Pro výkon manažerských funkcí mají lidé působící v neziskovém sektoru menší motivaci, protože za více vykonané práce dostanou méně peněz, než by ve skutečnosti měli dostat. Personální strategie dále zahrnuje ukončující pohovor, tzv. exit interview, který je nepříjemnou prací manažera, ale prostřednictvím tohoto pohovoru lze získat cenné informace o organizaci, protože zaměstnanec, který odchází, nemá důvod je tajit či zkreslovat. Mezi čtyři způsoby ukončení pracovního poměru, které jsou ze zákona jasně dány, patří dohoda, výpověď, okamžité zrušení a zrušení ve zkušební době. Další důležitou věcí v organizaci je pracovní řád, který vymezuje práva, povinnosti a zodpovědnosti pracovníků. Organizace se zájmem o lidi nabízí pro propouštěné zaměstnance tzv. outplacement, který jim pomáhá najít jinou práci. Organizace si tak zachová dobré jméno a dobré vztahy s bývalými zaměstnanci. Zaměstnanci se dostává pomoci při hledání nového zaměstnání. Výhody outplacementu jsou tedy jasně oboustranné.

2.2.4 Rozvoj – 4. schod

„Nepřiplate-li loď k tobě, plav ty za ní,“ jak tvrdí Medlíková a Šedivý (2009, str. 105). Toto pořekadlo chápou tak, že pokud máme v plánu určitý rozvoj v organizaci, měli bychom se ho držet i přes to, že se při jeho plnění objeví pár překážek. Rozvoj je pro organizaci velmi důležitý v rámci motivace zaměstnanců, ale také k získání potenciálních dárců, také efektivně působí na dobré jméno organizace. Fungující organizaci nechybí základní finanční, lidské, technické zdroje, funkční procesy a produkt, který má poptávku. Po čase v organizaci nastává rutina a roste přirozená potřeba změny a dalšího posunu. Životní cyklus organizace zajistí organizaci její změnu a posun. Skládá se ze čtyř fází. Fáze vzniku představuje vznik organizace na základě určité potřeby, myšlenky, nápadu. Vše směřuje k produktu, organizace shání dárce a cílem je přežít a fungovat dál. Následuje fáze růstu, která zahrnuje narůstání klientů, zaměstnanců, dárců a dobrovolníků. Nabídka služeb nebo produktů se rozšiřuje. Značka organizace se začíná na trhu prosazovat. Třetí fáze zralosti je nejlepší fází. Organizace dosáhla všeho, čeho dosáhnout chtěla. Dárci i peníze stále přibývají a výkony rostou. Organizace vnímá a následně pracuje s konkurencí. Poslední je fáze poklesu. Může nastat při

přechodu z jedné fáze do fáze druhé. Záleží pouze na zvolené strategii, jestli se organizace dostane do fáze poklesu, nebo bude nadále růst.

2.2.4.1 Volba strategie rozvoje organizace

Máme na výběr zvolit si buď úplně novou strategii nebo současnou strategii upravit. Důvodem pro zvolení nové strategie nebo úpravu současné strategie je krize v organizaci, změna společenské poptávky, že se organizaci daří. Dalšími důvody jsou, že organizace potřebuje vyvolat poptávku u klientů, nebo když organizace krachuje a přichází do úvahy možnost fúze. Podle aktuální situace v podniku volíme správnou strategii. Strategie pronikání na trh představuje posílení současných produktů současným cílovým skupinám. Rozvoj trhu je strategie, jejíž náplní je podpora současných produktů novým cílovým skupinám. Strategie diverzifikace (rozdružňování, rozšiřování počtu) zahrnuje tvorbu nových produktů pro nové cílové skupiny a strategie rozvoje produktu představuje vytváření nových produktů pro současnou cílovou skupinu.

2.2.4.2 Posilování značky a image organizace

Značku tvoří logo se sloganem, název organizace atd. Po určité době se značka stane brandem. Brand je snadno zapamatovatelný, srozumitelný a výjimečný, protože lidé nejsou vůči němu lhostejní a klienti jsou ochotni kvůli brandu zaplatit víc. Člověk v tísní, Konto Bariéry, Kapka naděje jsou příklady brandu v neziskovém sektoru. Image organizace posiluje zjištění, jak se na organizaci dívají lidé, kteří v ní pracují. Zmapování jak nás vnímá okolí v daném čase a získání informací od našeho okolí, jak by si přálo, aby naše organizace pracovala, vypadala a působila také posiluje image dané organizace.

2.2.4.3 Lobbying

Lobbyingem myslíme cílené ovlivňování na úrovni prosazování myšlenek za účelem vyzdvihnout naši organizaci. Lobbying posiluje značku organizace, může jí přinést moc a vliv, pokud je správně vedený. Nevýhodou lobbyingu je časová náročnost a náklady na reprezentaci.

Další nevýhodou je, že může poškodit značku, pokud je nesprávně vedený. Lobbista může být ředitel, členové statutárních orgánů (správní rady) můžou také lobbovat, další možnost je lobbistu najmout. V případě asociací lobbují pověřené osoby.

2.2.4.4 Rozvoj lidí

V některých organizacích není rozvoj pouze v rukou manažera, ale funguje určitá spoluzodpovědnost za rozvoj a vnitřní potřeba rozvoje. Nevzdělávající organizace dnes už neexistují, ale je stále dost organizací, ve kterých probíhá vzdělávání jen v určitých oblastech a jen u některých zaměstnanců. Pokud pracovníci cítí potřebu dát svému profesnímu růstu určitý řád, vzniká v organizaci systém vzdělávání. Organizace, která myslí nejenom v současnosti, ale orientuje se i na potřeby svých lidí a trhu do budoucna, vytváří strategii vzdělávání. Pokud se stal rozvoj lidem v organizaci vnitřní potřebou, jedná se o organizaci učící se, což je nejlepší varianta v oblasti rozvoje lidí. Účast na domácích a zahraničních konferencích představuje významný zdroj pro rozvoj lidí⁷⁾.

2.2.4.5 Nové zdroje a příležitosti

K posunu dopředu organizace potřebuje informace o aktuální situaci ve společnosti a na trhu. Získané informace se zanalyzují a vyhodnotí. Podle získaných výstupů pak organizace plánuje další kroky. Organizaci zajímají nové firmy a nadace na trhu, komunitní plány a záměry kraje, města nebo obce, dále se organizace zajímá o zpětnou vazbu od podporovatelů i klientů a o to co dělá konkurence. V rámci toho, že organizace potřebuje být pro všechny atraktivní, hledá nové podporovatele a klienty, sleduje aktuální technologie, nové trendy v personální politice, zaměřuje se na kreativní rozvoj vztahů s dárci i dobrovolníky a snaží se zdokonalovat prezentaci organizace.

⁷⁾ MEDLÍKOVÁ, O.; ŠEDIVÝ, M. *Úspěšná nezisková organizace*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2009. 160 s. ISBN 978-80-247-2707-3.

2.2.4.6 Nové trendy

Trendy se můžou vytvářet, sledovat, přejímat a nebo na ně může daná organizace reagovat nabídkou služeb a projektů. Organizace vytvořením nabídky, která na trhu chybí, uspokojí potřeby společnosti, a tak vytvoří nový trend. Reagování na trendy a vytváření trendů v dlouhodobém měřítku představuje zisk. Např. biopotraviny, kůrové nebo senné brikety představují nový trend na trhu. Sociální podnikání představuje v neziskové oblasti zajímavý trend. V sociálním podnikání se zapojují do pracovního procesu postižení lidé. Tento trend je podporován veřejnými granty a dotacemi díky své oblíbenosti v současné době.

2.3 Charakteristika nadace

Nadace a nadační fondy jsou právnickými osobami a představují účelové shromáždění majetku, jehož prostřednictvím se dosahuje obecně prospěšných cílů. Je běžné, že špatný výklad slova „nadace“ komplikuje situaci zájemců o granty. Pro úspěch neziskové organizace je nutné rozeznat, co je a co není nadace⁸⁾.

Nadaci může zřídit fyzická či právnická osoba jednotlivě, nebo společně. Na začátku, ale i v průběhu výkonu činnosti se zřizuje dotací majetku prostřednictvím vkladu nadačního jmění. Nadace se zřizuje zakládací listinou, kterou může nahradit i závěť a dnem registrace u příslušného okresního rejstříkového soudu vzniká. Není pod státní pravomocí či vlivem a představuje samosprávný celek. Nadace není založena za účelem vytváření zisku pro své členy, ředitele, vlastníky. Jejím posláním je být účelná pro veřejnost. Správce nadace provádí kontrolu správnosti a účelovosti použití nadací. Dosažením účelu, rozhodnutím soudu, sloučením s jinou nadací, prohlášením konkurzu nebo zamítnutím konkurzu pro nedostatek majetku jsou nadace nebo nadační fondy zrušeny. Mohou být zrušeny likvidací nebo bez likvidace a dnem výmazu z rejstříku zanikají⁹⁾.

⁸⁾ OMONDI, Rose, et al. *Průvodce fondy EU pro neziskové organizace*. 2. Praha : Ecas, 2005. 224 s. ISBN 80-902302-5-3.

⁹⁾ RŮŽIČKOVÁ, R. *Neziskové organizace*. 3. aktualiz. vyd. Olomouc : Anag, 2001. 112 s. ISBN 80-7263-080-6.

Členění nadací do kategorií pomáhá organizacím vybrat nadaci, která jí nejvíce vyhovuje a odpovídá jejím finančním potřebám. Jedno z mnoha členění nadací dělí nadace na:

- Grantující nadace – Mají v náplni své činnosti rozdělování prostředků na specifické účely.
- Operační nadace – Zprostředkovávají vlastní projekty a programy.
- Smíšené nadace – Zabývají se grantováním i realizováním svých projektů.

Nadace financují větší mezinárodní nevládní projekty, místní projekty, vědecky zaměřené projekty, dále také obecnější a abstraktnější projekty. Vzdělávání, výzkum, sociální služby a zdravotní péče patří mezi nejčastější témata, která jsou financována prostřednictvím různých nadací a nadačních fondů.

K politickým a institucionálním reformám ve prospěch místních nadací přispělo zapojení mezinárodního nadačního sektoru v nových členských státech východní a střední Evropy. „Např. v České republice, po 9 letech vyjednávání, Nadační investiční fond obdržel 1 % z příjmů z privatizace státního majetku a začal rozdělovat první nadační příspěvky v roce 2001“, jak tvrdí Omondi, et al. (2005, str. 41).

Nadace preferují osobní kontakt, naopak od evropských institucí se očekává neosobní přístup. Nadace se snaží financovat seriózní projekty a programy, proto se fundraiseři musí přizpůsobit mnohým nárokům, které jsou spjaté s žádostí o grant u nadace. Jedině tak dosáhne organizace požadovaného úspěchu z poskytnutí grantu.

3 Charakteristika organizace

Charita Hranice je organizace římskokatolické církve s vlastní právní subjektivitou, řízená olomouckým arcibiskupem Mons. Janem Graubnerem. Je zaregistrována u Ministerstva kultury České republiky podle ustanovení § 22 ods. 1, zákona č.308/1991 Sb., o svobodě náboženské víry, postavení církví a náboženských společností.

Charita Hranice je organizační složkou Arcidiecézní charity Olomouc, České katolické charity Praha, Caritas internacionalis - Mezinárodní společenství charit. U Okresního úřadu Přerov byla zaregistrována 1. srpna 1999 jako nestátní neziskové zdravotnické zařízení. Od 1. července 2007 je charita registrovaná jako poskytovatel sociálních služeb u Olomouckého kraje.

Sídlo Charity Hranice - Purgešova 1399, 753 01 Hranice. Statutárním zástupcem Charity Hranice je ředitelka. Od 1. března 1999 vykonává tuto funkci jmenováním olomouckého arcibiskupa, paní Veronika Polusová. Odborným lékařským garantem je MUDr. Lubica Víchová. Poradním orgánem je Rada Charity, kontrolní činnost vykonává Revizní komise.

Charita Hranice svou činnost provozuje na území Hranic a okolí v Olomouckém kraji. V současné době Charita Hranice poskytuje služby v jednom zdravotním projektu (Charitní ošetrovatelská služba – dále jen CHOS), ve čtyřech sociálních projektech (Charitní pečovatelská služba - dále jen CHPS, Osobní asistenční služba, Denní centrum Archa, Nízkoprahové zařízení pro děti a mládež). Dále jeden humanitární projekt (Charitní šatník) a jednou za rok se opakující Tříkrálová sbírka¹⁰⁾. Kodex Charity Česká republika: viz. příloha č. 9 se vztahuje na tuto kapitolu.

3.1 Historie

Již za války viděla církev potřebu organizace, která by pečovala o lidi v nouzi,

¹⁰⁾ Základní údaje organizace. *Charita Hranice : Výroční zpráva 2008. 2009*, č. 10, s. 17.

nemocné a chudé. Od roku 1940 se tři roky snažili dobrovolníci spolu s věřícími poskytovat tolik potřebnou péči pro potřebné. Roku 1943 vznikla Okresní charita v Hranicích. Tato malinká organizace měla v počátku pouze čtyři zaměstnankyně, zdravotní sestry. Okresní charita působila v Drahotuších, Hustopečích a Kelči. Protože lidem chybělo pojištění a neměli peníze na poplatky u lékaře, zůstávali napospas svým nemocem. Tyto pracovnice se snažili těmto lidem poskytovat bezplatnou zdravotní péči ve svobodném stavu s plným nasazením bez ohledu na plat a pracovní dobu.

Okresní charita měla velké výdaje v oblasti léků, zdravotního materiálu a provozní činnosti. Proto také pořádala ve farnostech sbírky, věřící tak finančně podporovali tuto činnost. V této době se podařilo založit chudobinec (dnešní Galasův dům), který pronajala obec Hranice charitě. Další místo kde se soustřeďovala chudina byl Wellartův dům. Jánský azyl (bývalé dětské středisko), zde se scházeli lidé poškození válkou, především uprchlíci.

Charita byla podporovaná církví, věřícími, duchovními bohatými lidmi a někde i obcí. Jedním z hlavních byla správa statku Altán, která poskytovala dřevo, brambory a každý měsíc 50 Kč pro uprchlíky z Jánského azylu. Místní uprchlíci vyráběli výrobky pomocí ručních prací, které následně prodávali.

Charita také pečovala o rodiny, péče zahrnovala vyřizování na úřadech, nákupy a zdravotní péči. Pod pojmem charita si dříve lidé představovali lásku boží pro bližního. Tímto heslem se také pracovnice řídili a snažili se o zachování svátostí nemocným, lidskou důstojnost, stejná práva pro všechny bez ohledu na pohlaví, rasu, věk, či společenské postavení.

Pokud chyběli pracovnice, ostravská církevní škola poslala studentky na výpomoc. Tato škola spadala pod Ostravskou charitu, pod ní spadala Okresní charita (působící v Hranicích). V charitách také pracovali řádové sestry (Křížový řád), které byly po roce 1950 převezeny do sběrných táborů řádových sester (Bílá voda).

V roce 1950 došlo po celém území ke zrušení charit. Pracovnice charit přešli do domovů důchodců, nemocnic a ostatních zdravotních středisek.

Charita Hranice vznikla jako dobrovolná organizace v roce 1991 a její předsedkyní byla paní Marie Macháčková. V tomto roce také došlo k obnovení charit. Tato dobrovolná charita

získala od města Hranice nájem jedné místnosti na Náspech za symbolickou jednu korunu ročně, kde pracovnice provozovaly charitní šatník. Jedná se o příjem a výdej staršího oblečení. Nerozdané oblečení dobrovolnice zabalily do krabic a bylo odvezeno do humanitárního skladu.

K jejím hlavním činnostem patřil sběr šatstva, zdravotní a pečovatelská péče. Zaměstnankyně byly školené ostravskou charitou nebo v nemocnici, kde pracovali podle rozpisu služeb. Roku 1993 získali místnost v Klubu důchodců, kterou využili jako sklad pro šatník.

Za období válek charita provozovala humanitární činnost, posílala do postižených oblastí potraviny, nápoje, oblečení, deky, dezinfekční prostředky apod. Lidé nosili na určité sbírky vše, co by se mohlo v těchto oblastech hodit. Charita Hranice, tak svou činnost naplňovala s paní ředitelkou Macháčkovou až do současnosti.

V březnu 1999 byla do funkce ředitelky jmenovaná arcibiskupem Janem Graubnerem paní Veronika Polusová. Charita Hranice se stala profesionální charitou 1. srpna 1999. Na počátku pracovaly v Charitě Hranice jen tři zaměstnankyně na plný pracovní úvazek a jedna na třetinový úvazek v prozatímních prostorách na farním úřadě. Zde se nacházela jedna místnost a sklad. V tomto období začala Charita Hranice s přípravou projektu Charitní ošetrovatelská a pečovatelská služba (dále jen CHOPS).

1. října 1999 podepsala Charita Hranice smlouvu s VZP ČR a později se ZP MV ČR a Vojenskou ZP ČR. Během října Charita zaměstnávala čtyři pracovnice na plný úvazek a vrchní sestru s třetinovým úvazkem. Charita pracovala ve složení ředitelky, ekonomky, dvou zdravotních sester a vrchní sestry. V prosinci 1999 dostala Charita Hranice do pronájmu prostory bývalého Kavrisu. Zde za symbolický nájem 1 Kč získala dvě místnosti a kuchyňku. K dispozici měli WC a koupelnu se sprchou. V jedné z místností měla kontaktní místo CHOPS. Sklad zůstal nadále na farním úřadě, ale charitní šatník sídlil v prostorách klubu důchodců.

Prvním projektem byla CHOPS. V dubnu 2000 charita otevřela nový projekt Denní stacionář pro seniory, který sloužil dva roky a pro nedostatek uživatelů musel být uzavřen. Charita pokračovala s projektem Charitní šatník a odstartovala nový projekt Tříkrálová sbírka. Rok 2001 pokračoval v charitní činnosti a Charita Hranice tak dosahovala větších úspěchů. Charita

Hranice obstála se svou činností i v roce 2002 a tím vykazuje velkou obět' a službu potřebným lidem. V lednu 2003 charita na základě požadavků občanů otevřela nový projekt Osobní asistenční služba.

3.2 Vedení účetnictví

Charita Hranice účtuje v podvojném účetnictví podle opatření Ministerstva financí, kterým se upravuje účtová osnova, postupy účtování, uspořádání položek účetní závěrky a obsahové vymezení těchto položek pro nevýdělečné organizace - církve a náboženské organizace. Charita Hranice zpracovává podvojně účetnictví pomocí výpočetní techniky, používá účetní program VEMA na zpracování účetnictví i personalistiky a mezd. Používá analytické účty, které se dělí na střediska dle jednotlivých projektů. Vše je v souladu se zákonem o účetnictví a vnitřními účetními předpisy¹¹⁾.

Dle zákona č. 3/2002 Sb., o církvích a náboženských společnostech Charita Hranice, jako účelové zařízení, zpracovává ve svých výročních zprávách podle § 16a odst. 5 tyto předepsané údaje: rozvahu, výkaz zisků a ztrát, přehled výnosů v členění podle zdrojů, přehled o CASH-FLOW, přehled nákladů - podrobné členění (náklady na plnění sociálních služeb a vlastní správu), stav a pohyb majetku, stav a pohyb vlastního kapitálu a fondů.

Charita Hranice podává daňové přiznání i se všemi povinnými přílohami (rozvaha, výkaz zisků a ztrát, příloha tvořící součást závěrky dle vyhlášky č. 504/2002 Sb.).

Od roku 2007 se provádí povinný audit účetní závěrky.

¹¹⁾ Základní údaje organizace. *Charita Hranice : Výroční zpráva 2008. 2009*, č. 10, s. 17.

4 Praktická část

Praktická část se zabývá žádostí o grant ve výši 200 000,00 Kč na realizaci projektu s názvem Azylový dům pro matky s dětmi od nadace Dalkia, kterou zřídila společnost Dalkia Česká republika, a.s. jako svoji firemní nadaci. Charita Hranice už s Dalkií Česká republika v minulosti spolupracovala a z důvodu bezproblémové realizace grantu, Dalkie Česká republika nabídla charitě další spolupráci v budoucnu. Charita tuto nabídku efektivně využije při podání žádosti o grant na vzniklá nová pracovní místa zavedením nového azylového domu v obci Slavíči č.p. 21. Společnost Dalkia Česká republika převádí část ze zisku do vlastní firemní nadace a ta poskytuje granty jednak neziskovým organizacím, ale i nově začínajícím podnikatelům na nově zřízená pracovní místa. Město Hranice získalo evropský grant na investiční výstavbu na přestavbu domu ve Slavíči, který bude sloužit jako azylový dům. Přibližně půl roku před ukončením přestavby bude charita žádat o grant společnost Dalkia Česká republika na zřízení pracovních míst a na potřebné vybavení místností pro bezproblémový chod činnosti. Přestavba by měla být za dva roky hotová. Pokud se dům přestaví, tak charita se stane provozovatelem azylového domu pro matky s dětmi. Za realizaci azylového domu je zodpovědná paní Veronika Polusová, ředitelka Charity Hranice.

4.1 O společnosti Dalkia Česká republika, a.s.

Dalkia Česká republika, a.s. vyrábí a dodává teplo pro městské aglomerace. Společnost má centrálu v Ostravě a pobočky po celé České republice. Šetrným způsobem, který šetří životní prostředí, dodává teplo Ostravě, Olomouci, Přerovu, Opavě, Karviné, Havířovu, Frýdku-Místku, Krnovu a Novému Jičínu. Díky dálkovému vytápění vytváří tepelnou pohodu pro zhruba 260 000 domácností v ČR. Společnost je schopna garantovat vývoj cen tepla díky dlouhodobé dohodě s dodavateli paliv. Ceny tepla této společnosti pro domácnosti patří k nejnižším v České republice.

Na českém trhu s elektrickou energií Dalkia Česká republika zahrnuje jedno z nejvýznamnějších míst. Převážně v kogeneraci probíhá výroba elektrické energie. Dalkia Česká republika poskytuje podpůrné služby pro ČEPS, a.s. a zajišťuje tak kvalitu a

spolehlivost dodávek elektřiny v České republice. Na českém trhu s elektrickou energií obchoduje s řadou obchodníků a dodává elektřinu nejen průmyslovým podnikům, ale i firmám, organizacím atd.

Zajišťuje nám snížení našich nákladů za energii. Zavazuje se garantovat vývoj cen dodávaných energií a služeb na delší časové období. Nabídka společnosti zahrnuje poskytování dodávek a rozvod energií (elektřina, teplo, chlad, voda, plyn, stlačený vzduch). Starost o údržbu a opravy převádí společnost na sebe. Na základě multitechnické smlouvy se stará o údržbu výtahů a správu klimatizační soustavy.

Skupina Dalkia v České republice zahrnuje 2 700 pracovníků, 760 km horkovodních a parovodních tepelných sítí, 3 850 MW tepelného výkonu, 550 MW elektrického výkonu a nakonec 262 000 vytápěných domácností¹²⁾.

4.2 Žádost o grant společnosti Dalkia Česká republika, a.s.

1 Název projektu: Azylový dům pro matky s dětmi

2 Žadatel o nadační příspěvek

(a) Identifikace: obchodní jméno, identifikační číslo, adresa, jméno, příjmení, titul a funkce zodpovědného zástupce, spojení (telefon, fax, e-mail)

Charita Hranice
Purgešova 1399
753 01 Hranice

IČ: 45 18 03 26

Statutární zástupce: Veronika Polusová, ředitelka

¹²⁾ *Dalkia.cz* [online]. 2002 [cit. 2010-03-07]. O společnosti. Dostupné z WWW: <<http://www.dalkia.cz/default2.asp?url=1>>.

Tel., fax: 581 606 615

E-mail: hranice@hranice.charita.cz

3 Nositel projektu

Charita Hranice

(a) Výpis z Ministerstva kultury ČR: viz. příloha č. 1

(b) Stanovy: viz. příloha č. 2

Dodatek stanov: viz. příloha č. 3

(c) Výroční zpráva Charity Hranice za rok 2008

(d) Stručná charakteristika organizace

Charita Hranice je organizace římskokatolické církve s vlastní právní subjektivitou, řízená olomouckým arcibiskupem Mons. Janem Graubnerem. Je zaregistrována u Ministerstva kultury České republiky podle ustanovení § 22 ods. 1, zákona č.308/1991 Sb., o svobodě náboženské víry, postavení církví a náboženských společností. Od 1. července 2007 je charita registrovaná jako poskytovatel sociálních služeb u Olomouckého kraje.

Charita Hranice svou činnost provozuje na území Hranic a okolí v Olomouckém kraji. V současné době Charita Hranice poskytuje služby v jednom zdravotním projektu (CHOS), ve čtyřech sociálních projektech (CHPS, Osobní asistenční služba, Denní centrum Archa, Nízkoprahové zařízení pro děti a mládež). Dále jeden humanitární projekt (Charitní šatník) a jednou za rok se opakující Tříkrálová sbírka¹³⁾.

(e) Organizační schéma: viz. příloha č. 4

(f) Smlouva o smlouvě budoucí: viz. příloha č. 5

(g) Žádost o umístění do azylového domu: viz. příloha č. 6

¹³⁾ Základní údaje organizace. *Charita Hranice : Výroční zpráva 2008. 2009*, č. 10, s. 17.

4 Základní údaje o projektu

Charakteristika projektu

(a) Posláním Azylového domu pro matky s dětmi v Hranicích VII-Slavíč bude vytváření bezpečného prostředí, pomoc těhotné ženě nebo matce a jejím dětem v krizi a motivace k samostatnosti, nezávislosti, ale také k činnostem, které vedou ke zlepšení jejich sociální situace¹⁴⁾.

(b) Vymezení jednotlivých cílů

- Začlenit matky s dětmi do společnosti – Dosáhnout stabilizace, zabránit sociálnímu vyloučení, naučit klientky převzít za vlastní život zodpovědnost.
- Pomoc při hledání duševního klidu a realizace výchovy dětí v klidném prostředí bez ztráty přirozené autority matky
- Naučit klientky vychovávat děti, mít odpovědný přístup k životu a pečovat o domácnost
- Pomáhat prosazovat práva matek a jejich dětí
- Motivace žen k samostatnosti při řešení krizových situací
- Společné hledání východiska, které bude představovat optimální řešení krizové situace
- Poskytnutí střechy nad hlavou a pomoci tak matkám s dětmi, popřípadě těhotným ženám¹⁵⁾

(c) Cílová skupina

- Těhotné ženy
- Matky s dětmi do 18let
- Matky s dětmi a těhotné ženy v krizové situaci spojené se ztrátou bydlení
- Matky, těhotné ženy a ženy, které se staly oběťmi domácího násilí

¹⁴⁾ Valmez.charita.cz [online]. 2008 [cit. 2010-03-03]. Azylový dům pro matky s dětmi. Dostupné z WWW: <<http://www.valmez.charita.cz/sluzby/azylovy-dum.htm>>.

¹⁵⁾ Znojmo.caritas.cz [online]. 2001 [cit. 2010-03-03]. Domov pro matky v tísní. Dostupné z WWW: <<http://www.znojmo.caritas.cz/02nasezarizeni/domov.php>>.

(d) Právní forma podnikání, obchodní jméno, sídlo

nestátní nezisková organizace s názvem Charita Hranice, se sídlem Purgešova 1399, Hranice – Město, PSČ 753 01

(e) Místo podnikání: Hranice VII-Slavíč, lokalita Přerov

(f) Kapacita zařízení: 11 matek a 33 dětí

5 Popis služby

(a) Podrobný popis služby (služeb)

- Azylový dům bude také nabízet službu v podobě základního sociálního poradenství
- Pomoc při zajišťování osobních záležitostí, při prosazování oprávněných zájmů a při uplatňování práv – Zahrnuje doprovod, podporu sociálního začleňování osob, pomoc spjatou s obnovením nebo upevněním kontaktu s rodinou, včetně uplatňování zákonných nároků a pohledávek, ale také pomoc spojenou s vyřizováním běžných záležitostí vyplývajících z individuálních plánů.
- Ubytování bude poskytováno nanejvýš na dobu jednoho roku – Ubytování zahrnuje praní, žehlení prádla klientek, pravidelnou hygienu těla a výměnu ložního prádla, také zde patří zajištění úklidu prostřednictvím vytvořených podmínek azylového domu.
- Zajištění stravy – Poskytnutí stravy, vytváření podmínek pro samostatnou přípravu jídla a naučit mladé matky vařit.
- A také nesmí chybět poskytnutí sociálně právní ochrany dětí

(b) Další činnosti azylového domu

- Aktivizační činnost neboli pomoc – Náplní této činnosti je pracovní rehabilitace a proces vzdělávání, tato činnost připravuje děti na vyučování v příznivých podmínkách, rozvíjí jejich dovednosti a usnadňuje vstup dětí do školy.
- Pomoc materiální – Zahrnuje zajištění šatstva a potravin.

- Pomoc v obtížné životní situaci pro matky s dětmi, těhotné ženy, ale i pro ženy bez dětí, tzn., že ve velmi naléhavých případech se bude poskytovat pomoc na tzv. krizovém pokoji, kde lze umístit i klientku bez dítěte, nejdéle však na dobu jednoho týdne¹⁶⁾
- Probudit v dítěti zdravé sebevědomí patří mezi další důležité činnosti
- Pomoc dětem při zvládnutí obtížné situace do které se dostaly, dát jim pocit klidu a hlavně bezpečí, které potřebují
- Zmírnění nebo nejlépe odstranění handicapu – Sociálně vyloučené děti ho ve svých životech pociťují.
- Získávání pracovních dovedností, získání pocitu sounáležitosti, ale také důležité začlenění dítěte mezi své vrstevníky
- Ženy, těhotné ženy a matky – V azylovém domě bude probíhat také nácvik sociálních kompetencí v jednání na úřadech, také nácvik rodičovského chování včetně vedení hospodaření a udržování domácnosti, dále se budou vytvářet pro jednotlivé klientky individuální plány atd.
- Zodpovězení otázek na které vlastní rodiče neznají odpovědi
- Naučit ženy a děti žít ve společnosti – Zahrnuje umění pomoci a také umět přijímat pomoc od druhých, vymezení rolí ve společnosti, toleranci vůči přátelům, dodání zdravé sebedůvěry, naučit je, aby si vážili sebe, hodnot a nakonec je naučit, aby s přehledem a určitým klidem přijímali situace života ať už pozitivní či negativní.
- Pobyt v azylovém domě bude zahrnovat i volnočasové aktivity pro matky a jejich děti
- Terapie s psycholožkou – Terapeutická skupina se bude scházet jednou za týden.
- Duchovní chvílky – Budou v plánu jednou za týden, cílem bude nalezení klidu v duši.

Azylový dům bude poskytovat rezidenční (pobytovou) sociální službu poskytovanou na dobu maximálně jednoho roku.

¹⁶⁾ Znojmo.caritas.cz [online]. 2001 [cit. 2010-03-03]. Domov pro matky v tísni. Dostupné z WWW: <<http://www.znojmo.caritas.cz/02nasezarizeni/domov.php>>.

Tato sociální služba bude placená, uživatel se na úhradě provozních nákladů bude podílet částkou dle zákona o sociálních službách.

Dostupnost služby bude nepřetržitá po celý rok.

(c) SWOT analýza služby (služeb)

- Silné stránky (Strengths) – Zřízení zcela chybějícího zařízení v hranickém regionu, zamezení vyřazení matek s dětmi, popřípadě těhotných žen ze společnosti, „úlevový“ projekt pro opatrovníky, kteří se mohou znovu začlenit do profesního a společenského života, širší poskytovaných služeb.
- Slabé stránky (Weaknesses) – Omezený počet místností, časová omezenost služeb (maximálně jeden rok), malá dotace státu.
- Příležitosti (Opportunities) – Zviditelnění neziskové organizace Charita Hranice ve vesnici Slavíč, spolupráce s ostatními azylovými domy (např. v případě plné kapacity azylového domu doporučení na azylové domy s kterými Charita Hranice spolupracuje), vytvoření nových pracovních míst.
- Hrozby (Threats) – Legislativa (stát), politika vlády, živelné katastrofy (požár, povodně), napadení, krádež.

(d) Popis zákazníků (jejich okruhu) a poptávky

- Matky s dětmi do 18let, těhotné ženy, matky s dětmi a těhotné ženy v nepříznivé sociální situaci spojené se ztrátou bydlení a nakonec matky, těhotné ženy a ženy, které se staly oběťmi domácího násilí.¹⁷⁾

(e) Popis konkurence a její nabídky

V Hranicích a okolí není zařízení nabízející obdobné služby.

(f) Jmenovací dekret ředitele: viz. příloha č. 7

¹⁷⁾ Znojmo.caritas.cz [online]. 2001 [cit. 2010-03-03]. Domov pro matky v tísní. Dostupné z WWW: <<http://www.znojmo.caritas.cz/02nasezarizeni/domov.php>>.

(g) Osvědčení zřizovatele: viz. příloha č. 8

6 Popis vlivu služby (služeb) v systému environmentálního řízení v

(a) Oblasti ochrany ovzduší

Činnost neovlivňuje negativně ovzduší. Vytápění objektu zajišťuje majitel objektu.

(b) Oblasti ochrany vod a půdy

Samotná činnost neovlivňuje negativně životní prostředí. Objekt je napojen na veřejnou kanalizaci.

(c) Oblasti nakládání s odpady a chemickými látkami

Kontejnery pro komunální odpad zajišťuje hlavní nájemce v rámci poskytovaných nájemních služeb. Komunální odpad bude tříděn. Odvoz a likvidaci zajišťuje v Hranicích VII-Slavíč firma Ekoltes, a.s.

S chemickými látkami Charita Hranice nepracuje.

(d) Oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci dále jen BOZP a požární ochrany dále jen PO)

Všechny požadavky na hygienu, BOZP i PO budou zaměstnanci i při práci s klienty samozřejmě respektovány. Pravidelně budou zaměstnanci školeni z BOZP a PO.

7 Prostředky

(a) Obchodní sdělení

Cena jednotlivých služeb je smluvně dohodnuta s klientkami a vychází z cen dané pro jiné sociální služby zákonem.

Informace o činnosti budou uvedené v regionálních novinách Hranický týden a Hranický den. Prostřednictvím kabelové televize Hranice a TV Morava budou poskytovány také informace o činnosti. Bude probíhat jednání s potenciálními zájemci o služby. Také na internetu bude dostatek informací. Informační dny pro širokou veřejnost budou probíhat dvakrát ročně ve spolupráci s Městem Hranice. Dále bude realizovaná spolupráce se sociálním oborem Města Hranice.

(b) Provozní (výrobní) prostředky

Technické prostředky: prostory, vybavení, vozidla

Potřebné prostory má organizace v nájmu od města Hranice na dobu 25 let za symbolické nájemné.

Pro celkové vybavení azylového domu požaduje charita 200 000,00 Kč z nadace Dalkia. Vybavení bude zahrnovat 29 postelí, 15 postýlek, 3 otočné židle, 1 mikrovlnnou troubu, 1 tiskárnu, 1 kopírku, nádobí (hrnky, sklenice, příbory, talíře, misky apod.), 12 varných konvic, 1 myčku na nádobí, 3 mobilní telefony, 2 vysavače, 11 jídelních stolů, 3 kancelářské stoly do kanceláře pro zaměstnance, 14 lampiček, 11 šatních skříní, 11 nočních stolků, 44 poliček, 1 sedací soupravu, 1 vysokou skříň do kanceláře, 2 vitríny také do kanceláře, 12 zrcadel, 44 židlí.

Ostatní vybavení jako kancelářské potřeby, kuchyňské linky, společná kuchyň (ve společné kuchyni se budou mladé matky učit vařit), osvětlení, ústřední topení, vodo instalace a WC budou součástí rekonstrukce budovy.

Z vlastních zdrojů organizace se bude dále pořizovat 1 vozidlo (dlouhodobý majetek) a 12 chladniček s výparníkem.

Charita Hranice počítá s darem 2 praček a 3 notebooků po odeslání žádostí o dar do různých společností obchodujících s elektrickými spotřebiči.

(c) Lidské zdroje

Zaměstnanci: počet, kvalifikační a další požadavky na zaměstnance

V rámci přípravy projektu bude přijat jeden správce objektu neboli technický pracovník.

Dále se v rámci projektu zaměstná:

- 1 vedoucí azylového domu, požaduje se vysokoškolský titul
- 1 zástupkyně vedoucí a zároveň sociální pracovnice, nutný vysokoškolský titul
- 1 sociální pracovnice, požaduje se vysokoškolský titul
- 6 sociálních asistentek, požaduje se středoškolské vzdělání s maturitou
- Mezi další pracovníky patří účetní, pokladní, nutné středoškolské vzdělání s maturitou

Pracovní smlouvy budou uzavřeny na dobu neurčitou s 3-měsíční zkušební dobou.

Mzdy: mzdové podmínky a mzdové náklady v prvním až třetím roce podnikání jsou uvedeny v následujících třech tabulkách v položce B. 13 (mzdové náklady – hrubé mzdy). Tyto tabulky obsahují finanční hodnocení za první, druhý a třetí rok projektu.

Tab. 4.1

Finanční hodnocení za první rok projektu – Azylový dům pro matky s dětmi

		První rok	
A.	Příjmy celkem		2 259 788,00 Kč
A. 1	Tržby za vlastní výkony a služby	327 600,00 Kč	
A. 2	Ostatní finanční příjmy	1 932 188,00 Kč	
B.	Výdaje celkem		2 259 788,00 Kč
B. 1	Materiálové a nemateriálové náklady		548 000,00 Kč
B. 2	Spotřeba materiálu	54 000,00 Kč	
B. 3	DDHM (do 40 000,00 Kč)	310 000,00 Kč	
B. 4	Energie, voda, nájem	168 000,00 Kč	
B. 5	Prodané zboží	0,00 Kč	
B. 6	Opravy a udržování	10 000,00 Kč	
B. 7	Cestovné	6 000,00 Kč	
B. 8	Ostatní služby		212 640,00 Kč
B. 9	Spoje	8 640,00 Kč	
B. 10	Nakupované služby	201 600,00 Kč	
B. 11	Semináře	2 400,00 Kč	
B. 12	Osobní náklady		1 465 568,00 Kč
B. 13	Mzdové náklady - hrubé mzdy	1 062 700,00 Kč	
B. 14	DPC, DPP	7 500,00 Kč	
B. 15	Odvody sociálního a zdravotního pojištění	363 868,00 Kč	
B. 16	Jiné osobní náklady	31 500,00 Kč	
B. 17	Ostatní náklady		7 580,00 Kč
B. 18	Poplatky, kolky	2 180,00 Kč	
B. 19	Pojištění	5 400,00 Kč	
B. 20	Odpisy majetku		26 000,00 Kč
C.	Hospodářský výsledek (A - B)		0,00 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Nákup dlouhodobého majetku (vozidla) byl zakoupen z vlastních zdrojů.

Tab. 4.2

Finanční hodnocení za druhý rok projektu - Azylový dům pro matky s dětmi

		Druhý rok	
A.	Příjmy celkem		2 094 454,00 Kč
A. 1	Tržby za vlastní výkony a služby	350 532,00 Kč	
A. 2	Ostatní finanční příjmy	1 743 922,00 Kč	
B.	Výdaje celkem		2 094 454,00 Kč
B. 1	Materiálové a nemateriálové náklady		264 660,00 Kč
B. 2	Spotřeba materiálu	57 780,00 Kč	
B. 3	DDHM (do 40 000,00 Kč)	10 000,00 Kč	
B. 4	Energie, voda, nájem	179 760,00 Kč	
B. 5	Prodané zboží	0,00 Kč	
B. 6	Opravy a udržování	10 700,00 Kč	
B. 7	Cestovné	6 420,00 Kč	
B. 8	Ostatní služby		227 525,00 Kč
B. 9	Spoje	9 245,00 Kč	
B. 10	Nakupované služby	215 712,00 Kč	
B. 11	Semináře	2 568,00 Kč	
B. 12	Osobní náklady		1 568 158,00 Kč
B. 13	Mzdové náklady - hrubé mzdy	1 137 089,00 Kč	
B. 14	DPC, DPP	8 025,00 Kč	
B. 15	Odvody sociálního a zdravotního pojištění	389 339,00 Kč	
B. 16	Jiné osobní náklady	33 705,00 Kč	
B. 17	Ostatní náklady		8 111,00 Kč
B. 18	Poplatky, kolký	2 333,00 Kč	
B. 19	Pojištění	5 778,00 Kč	
B. 20	Odpisy majetku		26 000,00 Kč
C.	Hospodářský výsledek (A - B)		0,00 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Ve druhém roce předpokládáme inflaci ve výši 7 %.

Tab. 4.3

Finanční hodnocení za třetí rok projektu - Azylový dům pro matky s dětmi

		Třetí rok	
A.	Příjmy celkem		2 219 964,00 Kč
A. 1	Tržby za vlastní výkony a služby	371 564,00 Kč	
A. 2	Ostatní finanční příjmy	1 848 400,00 Kč	
B.	Výdaje celkem		2 219 964,00 Kč
B. 1	Materiálové a nemateriálové náklady		281 940,00 Kč
B. 2	Spotřeba materiálu	61 247,00 Kč	
B. 3	DDHM (do 40 000,00 Kč)	12 000,00 Kč	
B. 4	Energie, voda, nájem	190 546,00 Kč	
B. 5	Prodané zboží	0,00 Kč	
B. 6	Opravy a udržování	11 342,00 Kč	
B. 7	Cestovné	6 805,00 Kč	
B. 8	Ostatní služby		241 177,00 Kč
B. 9	Spoje	9 800,00 Kč	
B. 10	Nakupované služby	228 655,00 Kč	
B. 11	Semináře	2 722,00 Kč	
B. 12	Osobní náklady		1 662 249,00 Kč
B. 13	Mzdové náklady - hrubé mzdy	1 205 315,00 Kč	
B. 14	DPC, DPP	8 507,00 Kč	
B. 15	Odvody sociálního a zdravotního pojištění	412 699,00 Kč	
B. 16	Jiné osobní náklady	35 728,00 Kč	
B. 17	Ostatní náklady		8 598,00 Kč
B. 18	Poplatky, kolký	2 473,00 Kč	
B. 19	Pojištění	6 125,00 Kč	
B. 20	Odpisy majetku		26 000,00 Kč
C.	Hospodářský výsledek (A - B)		0,00 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Ve třetím roce předpokládáme inflaci ve výši 6 %.

Komentář k finančnímu hodnocení.

Tab. 4.4

Tržby za vlastní výkony a služby

Položka	První rok	Druhý rok (7% inflace)	Třetí rok (6% inflace)
Počet matek s dětmi	39,00 Kč	41,00 Kč	43,00 Kč
Kč/pokoj/měsíc	3 412,00 Kč	3 652,00 Kč	3 871,00 Kč
Tržba/měsíc	27 300,00 Kč	29 211,00 Kč	30 964,00 Kč
Celkem/rok	327 600,00 Kč	350 532,00 Kč	371 564,00 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Charita Hranice počítá s dotacemi od Úřadu práce Přerov na zřízení nových pracovních míst. Dotacemi Olomouckého kraje bude kryta část osobních a provozní nákladů.

Ve spotřebovaném materiálu jsou zahrnuty náklady na nákup pracovních oděvů, čistící a dezinfekční prostředky, prostředky pro osobní hygienu zaměstnanců a klientů, tonery do tiskárny, kancelářské potřeby apod.

Potřebné prostory má organizace v nájmu od města Hranice na dobu 25 let za symbolické nájemné.

V telefonních poplatcích je zahrnut poplatek za internet.


V nákupu ostatních služeb jsou zahrnuty platby za elektrorevize, odborná školení, provozní opravy a údržba zařízení, také nákupy služeb (celodenní strava).

V dopravném se promítají náklady na služební cesty veřejnými dopravními prostředky, stravné, zabezpečení nákupů nezbytných pro provoz azylového domu. Dále jsou zde zahrnuty náklady na pohonné hmoty pro služební vozidlo Charity Hranice pro převoz klientek.

8 Finanční analýza

Tab. 4.5

Potřeby a zdroje krytí potřeb spojené s realizací projektu

Název položky	Vlastní zdroje	Úřad práce	Dar	Příspěvek Nadačního fondu Dalkia ČR
Postel - 29x				60 900,00 Kč
Postýlka - 15x				12 000,00 Kč
Otočná židle - 3x				4 500,00 Kč
Notebook - 3x			Dar	
Tiskárna - 1x				1 111,00 Kč
Kopírka - 1x				4 000,00 Kč
Nádobí (hrnek - 47x, sklenice - 47x, příbor - 47x, talíř - 47x, miska - 32x ...)				10 000,00 Kč
Varná konvice - 12x				3 588,00 Kč
Myčka na nádobí - 1x				6 000,00 Kč
Chladnička s výparníkem - 12x	110 000,00 Kč			
Mobilní telefon - 3x				2 506,00 Kč
Jídelní stůl - 11x				16 500,00 Kč
Kancelářský stůl - 3x				3 600,00 Kč
Lampička - 14x				4 186,00 Kč
Šatní skříň - 11x				18 611,00 Kč
Noční stolek - 11x				4 400,00 Kč
Polička - 44x				8 800,00 Kč
Vysavač - 2x				1 998,00 Kč
Sedací souprava - 1x				3 600,00 Kč
Vysoká skříň - 1x				2 500,00 Kč
Zrcadlo - 12x				1 200,00 Kč
Židle - 44x				26 400,00 Kč
Vozidlo - 1x	130 000,00 Kč			
Pračka - 2x			Dar	
Mikrovlnná trouba - 1x				1 200,00 Kč
Vitrína - 2x				2 400,00 Kč
Celkem	240 000,00 Kč	0,00 Kč		200 000,00 Kč
1. Celkem	440 000,00 Kč			
Ostatní počáteční výdaje:				
Základní provozní materiál (kancelářský papír, psací potřeby ...)				5 000,00 Kč
Základní provozní potřeba (čisticí prostředky, hygiena, pracovní oděvy, obuv ...)				5 000,00 Kč
2. Celkem				10 000,00 Kč
3. Celkové počáteční náklady				450 000,00 Kč
Finanční krytí				
Vlastní zdroje				250 000,00 Kč
Cizí zdroje				Dary
Nadační fond Dalkia ČR				200 000,00 Kč
4. Zdroje celkem				450 000,00 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 4.6

Návrh rozpočtu Azylového domu pro matky s dětmi – Náklady na 1. rok

Azylový dům		
Náklady		
Materiálové a nemateriálové náklady	548 000,00 Kč	
Spotřeba materiálu	54 000,00 Kč	
Drobný dlouhodobý hmotný majetek - dále jen DDHM (do 40 000,00 Kč)	310 000,00 Kč	vybavení
Energie, voda, nájem	168 000,00 Kč	
Prodané zboží	0,00 Kč	
Opravy a udržování	10 000,00 Kč	
Cestovné	6 000,00 Kč	
Ostatní služby	212 640,00 Kč	
Spoje	8 640,00 Kč	
Nakupované služby	201 600,00 Kč	
Semináře	2 400,00 Kč	
Osobní náklady	1 465 568,00 Kč	
Mzdové náklady - hrubé mzdy	1 062 700,00 Kč	
Dohoda o provedení práce - dále jen DPP, Dohoda o pracovní činnosti - dále jen DPČ	7 500,00 Kč	
Odvody sociálního a zdravotního pojištění	363 868,00 Kč	
Jiné osobní náklady	31 500,00 Kč	
Ostatní náklady	7 580,00 Kč	
Poplatky, kolky	2 180,00 Kč	
Pojištění	5 400,00 Kč	
Odpisy majetku	26 000,00 Kč	
Celkem	2 259 788,00 Kč	
ROZDÍL: Výnosy - Náklady	0,00 Kč	

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 4.7

Návrh rozpočtu Azylového domu pro matky s dětmi – Výnosy

Azylový dům		
Výnosy		
Ministerstvo práce a sociálních věcí - dále jen MPSV	1 260 000,00 Kč	
Rada vlády ČR	0,00 Kč	
Krajský úřad Olomouc	150 000,00 Kč	
Město Hranice	350 000,00 Kč	
Dary organizací	53 538,00 Kč	
Tříkrálová sbírka - dar	45 000,00 Kč	na vybavení pokojů
Nadace	200 000,00 Kč	na vybavení pokojů
Úroky z běžného účtu	50,00 Kč	
Zdravotní pojišťovny	0,00 Kč	
Uživatelé služeb	201 200,00 Kč	
Celkem	2 259 788,00 Kč	

Zdroj: vlastní zpracování

5 Závěr

Závěrem bych chtěla poukázat na to, že práce se mi dělala dobře hlavně díky dobré spolupráci s paní Janou Jagošovou, účetní neziskové organizace Charita Hranice, která mi vždy ráda pomohla a poskytla potřebné materiály.

Zaměstnanci se v neziskové organizaci cítí uvolněně a jde vidět, že je práce baví. Samozřejmě jako v každé organizaci vznikají konflikty mezi zaměstnanci, ale byla jsem svědkem, že se pracovníci snažili vždycky co nejrychleji vzniklé nedorozumění vyřešit, tak aby byly obě strany spokojené. Já osobně jsem naštěstí s nikým do konfliktu nepřišla, se zaměstnanci jsem si rozuměla, celkově se mi na praxi moc líbilo a byla jsem ráda, že jsem jim mohla svou prací pomoci.

Napsání této bakalářské práce na téma s názvem Ekonomika neziskových organizací bylo pro mě velkou zkušeností. Mým přáním je, aby bylo více lidí, kteří jsou kromě tvorby zisku schopni vykonávat takovou práci, která má pro ně smysl a zároveň také přináší společenské hodnoty a aby se sektor neziskových organizací nadále rozvíjel. Věřím, že tato práce je malým příspěvkem k tomu, aby stále stoupala nejenom prestiž lidí, kteří v neziskovém sektoru pracují, ale také prestiž neziskových organizací.

Už teď mohu napsat, že jeden z cílů se mi podařil splnit. Jedná se o cíl pomoci charitě s žádostí o grant od nadace Dalkia. Žádost, kterou jsem vypracovala a zahrnula ji v praktické části, Charita Hranice použije. Mým dalším cílem je, aby díky této žádosti dostala nezisková organizace co možná nejvíce peněz. Doufám, že obdrží minimálně požadovaných 200 000,00 Kč na realizaci projektu Azylový dům pro matky s dětmi. Věřím tomu, že nadace Dalkia požadovaných 200 000,00 Kč Charitě Hranice vyplatí z důvodu, že nadace Dalkia neziskové organizaci již grant poskytla, a to na realizaci projektu s názvem Denní centrum ARCHA, který je zaměřen na pomoc zdravotně hendikepovaným občanům od sedmnácti let a seniorům. A vzhledem k bezproblémové spolupráci nabídla Charitě Hranice nabídku na grant pro realizaci dalšího projektu organizace. Tuto nabídku nezisková organizace efektivně využije na projekt azylového domu při podání žádosti.

Oblast sociálních služeb tvoří největší součást neziskového sektoru, ať jsou už tyto služby vykonávané nestátními neziskovými, nebo příspěvkovými organizacemi. Tato bakalářská práce může být těmto organizacím nápomocná v oblasti řízení, prosazování se navenek a práce s lidmi, neboť právě lidé jsou naprosto klíčovým potenciálem v neziskovém sektoru.

Tato práce je určena nejenom pro ty, kteří s neziskovou organizací začínají, popřípadě už jejich organizace působí několik let, ale i pro ty, kteří uvažují o založení další organizace neziskového charakteru, které by vedlo k dalšímu rozvoji neziskového sektoru.

V práci přikládám i několik příloh, které jsou spjaté k teoretické i praktické části mé bakalářské práce.

Seznam použité literatury

1. COUSSEYOVÁ, Mary. *Rámec integrační politiky*. 1. Praha : Rada Evropy, 2000. 55 s. ISBN 92-871-4341-2.
2. MEDLÍKOVÁ, O.; ŠEDIVÝ, M. *Úspěšná nezisková organizace*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2009. 160 s. ISBN 978-80-247-2707-3.
3. OMONDI, Rose, et al. *Průvodce fondy EU pro neziskové organizace*. 2. Praha : Ecas, 2005. 224 s. ISBN 80-902302-5-3.
4. POLAČKOVÁ, Z. *Fundraisingové aktivity : Jak získat finanční prostředky od místní komunity*. 1. vyd. Praha : Portál, 2005. 120 s. ISBN 80-7178-694-2.
5. RŮŽIČKOVÁ, R. *Neziskové organizace*. 3. aktualiz. vyd. Olomouc : Anag, 2001. 112 s. ISBN 80-7263-080-6.
6. Základní údaje organizace. *Charita Hranice : Výroční zpráva 2008*. 2009, č. 10, s. 17.
7. *Dalkia.cz* [online]. 2002 [cit. 2010-03-07]. O společnosti. Dostupné z WWW: <<http://www.dalkia.cz/default2.asp?url=1>>.
8. *Valmez.charita.cz* [online]. 2008 [cit. 2010-03-03]. Azylový dům pro matky s dětmi. Dostupné z WWW: <<http://www.valmez.charita.cz/sluzby/azylovy-dum.htm>>.
9. *Znojmo.caritas.cz* [online]. 2001 [cit. 2010-03-03]. Domov pro matky v tísní. Dostupné z WWW: <<http://www.znojmo.caritas.cz/02nasezarizeni/domov.php>>.

Seznam zkratek

CHOS – Charitní ošetrovatelská služba

CHPS – Charitní pečovatelská služba

CHOPS – Charitní ošetrovatelská a pečovatelská služba

UNICEF – Organizace spojených národů (United Nations International Children's Emergency Fund)

OSVČ – Osoba samostatně výdělečně činná

PR – Vztahy s veřejností (Public relations)

BOZP – Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

PO – Požární ochrana

DDHM – Drobný dlouhodobý hmotný majetek

DPČ – Dohoda o pracovní činnosti

DPP – Dohoda o provedení práce

MPSV – Ministerstvo práce a sociálních věcí

MV – Ministerstvo vnitra

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne

.....
Kateřina Šindlerová

Adresa trvalého pobytu studenta:

.....

Seznam příloh

Příloha č. 1 – Výpis z Ministerstva kultury ČR

Příloha č. 2 – Stanovy

Příloha č. 3 – Dodatek stanov

Příloha č. 4 – Organizační schéma

Příloha č. 5 – Smlouva o smlouvě budoucí

Příloha č. 6 – Žádost o umístění do azylového domu

Příloha č. 7 – Jmenovací dekret ředitele

Příloha č. 8 – Osvědčení zřizovatele

Příloha č. 9 – Kodex Charity Česká republika